

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALEX SANDRO LOVATO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO DE RECURSOS DA IGREJA
CATÓLICA APOSTÓLICA ROMANA: UM ESTUDO DE CASO EM COMUNIDADE
PAROQUIAL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS - PARANÁ.**

CURITIBA

2017

ALEX SANDRO LOVATO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO DE RECURSOS DA IGREJA
CATÓLICA APOSTÓLICA ROMANA: UM ESTUDO DE CASO EM COMUNIDADE
PAROQUIAL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS – PARANÁ.**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Contabilidade e Finanças .

Profª. Orientadora. Drª: Mayla Cristina Costa

CURITIBA

2017

A Deus por ser fonte de inspiração e base para meu desenvolvimento. Por me dar saúde, força e comprometimento para lutar.

À minha família, por sempre estar, incondicionalmente, ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

A Deus autor e princípio de tudo.

A meus pais, Manoel Hamilton e Angelina Assunta, pelo amor e educação que me deram por sempre me mostrarem o caminho do bem, me incentivarem a estudar e batalhar pelos meus sonhos e anseios.

A minha esposa, Aline Pelinski, grávida de nosso filho Lorenzo, que de maneira muito especial tem me encorajado e apoiado nos momentos de dúvida e que certamente contribuiu para tornar possível a realização deste trabalho.

A minha amada filha, Manuela Carla, razão do meu viver.

Ao Diácono Nilceu Bin pelo testemunho e fidelidade para com o dízimo, o qual despertou em mim a necessidade desta pesquisa.

Ao Diácono Márcio Pelinski pelas dicas e orientações no desenvolvimento desta pesquisa.

Ao Padre Paulo Henrique Sgarabotto por permitir acesso aos dados utilizados neste estudo de caso.

À professora Mayla, a qual compreendeu os objetivos iniciais e abraçou a causa, orientando e direcionando o desenvolvimento desta monografia.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente na realização deste desta pesquisa.

“Muitos líderes possuem visões pessoais que nunca chegam a ser traduzidas em visões capazes de mobilizar a empresa. O que falta é uma disciplina que transforme a visão individual em visão compartilhada”.

Peter Senge.

RESUMO

O presente trabalho tem como propósito avaliar o desempenho na gestão de recursos em Comunidade Paroquial da Igreja Católica Apostólica Romana em São José dos Pinhais, Paraná, e identificar as fontes destes recursos bem como estabelecer indicadores que auxiliem na gestão. A metodologia na abordagem da pesquisa é documental, baseada em coleta de dados com abordagem exploratória proporcionando maior familiaridade com o problema. Um estudo de caso direcionado ao assunto proposto com o objetivo de avaliar, comparar, medir e mensurar os resultados. Os dados de cunho econômico-financeiro, bem como de cunho gerencial foram tabulados para que assim permitam a análise esperada. Durante o desenvolvimento, propôs-se a realização de um questionário para medir a conscientização das pessoas que corroboram na captação dos recursos. A partir da análise dos dados e valores obtidos, a pesquisa evidencia os pontos fracos e pontos fortes da gestão de recursos dos quais necessitam de atenção, planejamento e medição. Conclui-se que os recursos obtidos atualmente são insuficientes para suprir as necessidades da Paróquia, no entanto há um potencial muito grande a ser explorado por meio do planejamento e técnicas mais avançadas de gestão, ainda não descoberto.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Planejamento Estratégico. Indicadores.

ABSTRACT

The present work aims to evaluate the performance in the management of resources in the Parish community of the Roman Catholic Church in São José dos Pinhais, Paraná and, identify the sources of these resources as well as establish indicators that assist in the management. The methodology in research approach is data collection-based documentary with exploratory approach providing greater familiarity with the problem. A case study intended to subject proposed with the aim to evaluate, compare and measure the results. The data of economic-financial as well as management measures were tabulated to allow the expected analysis. During development it was proposed the creation of a questionnaire to measure the awareness of people who collaborate on capture of resources. From the analysis of the data and values obtained research highlights the weaknesses and strengths of which require attention, planning and measurement. It is concluded that the resources obtained currently are insufficient to meet the needs of the Parish, however there is a great potential to be explored using strategic planning and others tools, not yet discovered.

Key words: Performance evaluation. Strategic Planning. Indicators.

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|------------|-----------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - | Modelo de planejamento estratégico de Ansoff..... | 31 |
| Figura 2 - | Modelo de planejamento estratégico de Ackoff..... | 32 |
| Figura 3 - | Modelo de planejamento estratégico de Cunha..... | 34 |
| Figura 4 - | Modelo de planejamento estratégico de Gracioso..... | 35 |
| Figura 5 - | Perspectivas Clientes (Dizimistas)..... | 37 |
| Figura 6 - | A cadeia de valores genérica..... | 38 |
| Figura 7 - | Perspectiva de Aprendizado e Crescimento..... | 38 |
| Figura 8 - | Foto Comunidade Matriz (Paróquia) construída em 1991..... | 45 |
| Figura 9 - | Projeto Construção: Comunidade Matriz (Paróquia)..... | 47 |
| Figura 10- | Dados cadastrais..... | 48 |
| Figura 11- | Faixa Etária dos Dizimistas..... | 48 |
| Figura 12- | Fidelidade do dizimista..... | 49 |
| Figura 13- | Gráfico com valores do dízimo..... | 51 |
| Figura 14- | Dizimistas e dízimos do período..... | 51 |
| Figura 15- | Demonstrativo de entradas e saídas de recursos..... | 52 |
| Figura 16- | Demonstrativo consolidado de entradas e saídas de recursos..... | 54 |
| Figura 17- | Questionário pastoral – conscientização..... | 55 |
| Figura 18- | Mapa Paróquia Nossa Senhora Rainha da Paz..... | 57 |
| Figura 19- | Dados da população – Potencial..... | 57 |

LISTA DE SIGLAS

| | |
|------|----------------------------------------------------|
| BSC | - <i>Balanced Scorecard</i> |
| CEP | - Código de Endereçamento Postal |
| CNBB | - Conferência Nacional Dos Bispos do Brasil |
| EEAE | - Equipe Executiva de Administração e Economia |
| IBGE | - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas |
| PE | - Planejamento Estratégico |

SUMÁRIO

| | | |
|---------|--------------------------------------------------------|----|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 11 |
| 1.2 | FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA..... | 12 |
| 1.3 | OBJETIVOS | 12 |
| 1.3.1 | Objetivo Geral | 13 |
| 1.3.2 | Objetivos Específicos | 13 |
| 1.4 | JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA | 13 |
| 1.5 | ESTRUTURA DA PESQUISA | 14 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 15 |
| 2.1 | IGREJA CATÓLICA | 15 |
| 2.1.1 | Histórico e Cenário Atual | 15 |
| 2.1.2 | Pastoral do Dízimo e da Equipe Executiva de Adm | 25 |
| 2.1.3 | As Dimensões do Dízimo | 28 |
| 2.2 | INDICADORES DE GESTÃO E GERENCIAMENTO DE RESULTADOS .. | 28 |
| 2.2.1 | Modelos de planejamento estratégico | 29 |
| 2.2.2 | Modelo de Ansoff..... | 30 |
| 2.2.3 | Modelo de Ackoff..... | 31 |
| 2.2.3.1 | Etapa 1: Determinação dos fins..... | 32 |
| 2.2.3.2 | Etapa 2: Determinação dos meios..... | 32 |
| 2.2.3.3 | Etapa 3: Determinação de recursos necessários | 33 |
| 2.2.3.4 | Etapa 4: Implantação..... | 33 |
| 2.2.3.5 | Etapa 5: Controle..... | 33 |
| 2.2.4 | Modelo de Cunha | 34 |
| 2.2.5 | Modelo de Gracioso | 34 |
| 2.3 | BALANCED SCORECARD | 36 |
| 2.4 | INDICADORES | 39 |
| 3 | METODOLOGIA DA PESQUISA | 41 |
| 3.1 | SÍNTESE DA ANÁLISE A SER REALIZADA | 41 |
| 3.2 | PROCEDIMENTOS..... | 42 |
| 3.3 | ABORDAGEM | 43 |
| 3.4 | BIBLIOGRAFIA | 43 |
| 3.5 | COLETA..... | 43 |
| 3.6 | ANÁLISE | 43 |

| | |
|---------------------------------------------|----|
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 44 |
| 4.1 HISTÓRIA DE CRIAÇÃO DA PARÓQUIA | 44 |
| 4.2 DADOS CADASTRAIS DOS DIZIMISTAS | 47 |
| 4.3 FIDELIDADE NO DÍZIMO | 49 |
| 4.4 CONTRIBUIÇÃO EM VALORES..... | 50 |
| 4.5 ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA..... | 52 |
| 4.5.1 Análise Vertical..... | 53 |
| 4.5.2 Análise Horizontal..... | 54 |
| 4.5.3 Resumo Econômico-Financeiro..... | 54 |
| 4.6 DIAGNÓSTICO PASTORAL..... | 55 |
| 4.7 TERRITÓRIO E POPULAÇÃO POTENCIAL | 56 |
| 4.8 INDICADORES | 58 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES..... | 59 |
| REFERÊNCIAS | 61 |
| APÊNDICE - I..... | 64 |
| APÊNDICE – II | 65 |
| ANEXO I..... | 66 |

1 INTRODUÇÃO

Acredita-se que a Igreja Católica foi fundada por Jesus Cristo há aproximadamente dois mil anos e a missão é evangelizar a partir Dele, por meio do anúncio e comunicação dos ensinamentos deixados, além da administração do Sacramento do Batismo, Eucaristia, Crisma, Reconciliação, Unção dos Enfermos, Ordem e Matrimônio. Nesse sentido, a Igreja Católica Apostólica Romana é também uma Entidade Sem Fins Lucrativos, ou seja, não visa lucros e como muitas destas entidades no Brasil, principalmente às religiosas, são carentes de informações que a contabilidade é capaz de fornecer para que possam tomar decisões consistentes.

Por várias semelhanças como ausência de lucro, o voluntariado, as isenções e imunidades fiscais e tributárias, muitos as classificam como empresas do Terceiro Setor, porém existem tratamentos diferenciados entre as Igrejas e as do Terceiro Setor, e não há uma classificação definida para estas Organizações, mas independente disso, as Igrejas precisam evidenciar de forma clara e harmônica o resultado de suas operações, pois os recursos são oriundos dos fiéis.

Durante esses vinte séculos, muitas foram às formas para a obtenção de recursos. Atualmente, as fontes provêm dos fiéis na forma de dízimos, ofertas ou taxas de administração dos sacramentos. Algumas paróquias promovem outras formas para obtenção de recursos, tais como: promoções, rifas, bingos, show de prêmios, festas, jantares dançantes, entre outros que possam complementar as fontes que supram suas necessidades.

Os conjuntos de atividades realizadas na Igreja Católica recebem o nome de Ação Pastoral. Existem duas ações pastorais responsáveis pela obtenção e administração dos recursos coletados. A primeira é a Pastoral do Dízimo que promove um trabalho de conscientização na fé com objetivo de firmar uma corresponsabilidade do fiel junto à manutenção da Igreja, a segunda é a Pastoral da Equipe Executiva Administração e Economia que tem como função administrar e gerir os recursos recebidos.

Na XIV Assembleia Geral da CNBB (1974), os bispos procuravam se conscientizar da necessidade de instalar a pastoral do dízimo e eliminar o costume inconveniente e inadequado de outras formas de arrecadação. Recentemente, julho de 2016, foi publicado o centésimo sexto Documento da CNBB, no qual se estabelece orientações e propostas para esta Pastoral.

Dessa maneira, observa-se cada vez mais a necessidade de conscientização e fidelização dos fiéis, para que com o dízimo e voluntariados, as igrejas consigam arcar com as despesas de suas atividades administrativas e demais custos de manutenção, além de previsão de obras de benfeitorias ou investimentos necessários para a continuidade.

Isto posto, é relevante um estudo acerca da gestão de recurso. E a Organização religiosa católica escolhida para o estudo de caso desta pesquisa é a Paróquia Nossa Senhora Rainha da Paz, pertencente à Diocese de São José dos Pinhais, Paraná.

Diante destas reivindicações da Igreja, busca-se nesta pesquisa identificar quais são as origens de recursos da paróquia estabelecida na Diocese de São José dos Pinhais e encontrar indicadores de desempenho que auxiliem na gestão destes recursos.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

Segundo Gasques (2000), dízimo é uma opção Pastoral, uma Catequese para que todos sejam mais Igreja. O objetivo da Pastoral do Dízimo deve ser a conscientização dos fiéis para contribuição periódica e sistemática em vista da sustentabilidade e manutenção dos projetos de evangelização. Na prática deste conceito, o resultado financeiro é uma consequência natural. Como mencionado acima o aspecto financeiro é essencial para a manutenção das necessidades da Igreja, porém, esta importância se dá pelo fato destes recursos subsidiarem a formação/capacitação e demais despesas dos agentes de pastoral (lideranças, catequistas, ministros, etc) envolvidos na ação pastoral. Sendo assim: **Quais os indicadores que podem mensurar o desempenho da Pastoral do Dízimo na Paróquia selecionada para o estudo de caso, frente às necessidades desta estrutura eclesial?**

1.3 OBJETIVOS

Com a apresentação do tema e a questão de pesquisa descrita, o objetivo geral e os objetivos específicos podem ser assim definidos.

1.3.1 Objetivo Geral

Definir indicadores de desempenho que auxiliem na gestão paroquial a partir da experiência da Pastoral do Dízimo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Padronizar dados históricos para que possam ser analisados, do período de 01 de janeiro de 2014 a 31 de dezembro de 2016.
- Delimitar território e mensurar população em potencial que pode ser considerada fiel da Igreja.
- Analisar os dados dos sistemas de informação para auxílio e elaboração dos indicadores de desempenho.

1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

As formas de angariar fundos para suprir as necessidades da igreja, muitas vezes, assumem características que distorcem os fins que a mesma foi criada. Em função disso, a CNBB busca resgatar o espírito evangélico do dízimo.

Na XIV Assembleia Geral da CNBB (1974), os bispos decidiram que todas as igrejas particulares do Brasil devem ter como meta a implantação do dízimo como sistema de contribuição sistemática e periódica que substitua progressivamente o sistema de taxas e outras formas que visem lucro.

Sendo assim, surge a necessidade desta pesquisa para identificar as fontes de recursos, avaliar e medir o desempenho da implantação do sistema proposto pelos bispos, de modo que seja possível verificar se o método proposto é suficiente para suprir às necessidades da instituição pesquisada.

Por outro lado, observa-se que as pesquisas realizadas nestas entidades ainda são escassas e que há um espaço enorme de proposições para encontrar evidências que demonstrem avanço teórico acerca da gestão financeira e indicadores de gestão nestas organizações.

Por fim, espera-se que a pesquisa contribua para a realização de trabalhos acadêmicos que aprofundem a temática tratada e abordem sob outras perspectivas

teóricas ou pressupostos epistemológicos à questão da administração de entidades religiosas.

1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

Este trabalho será dividido em seis tópicos. No primeiro, será exposta a contextualização da pesquisa, a questão problema, objetivo geral e objetivos específicos, justificativa, delimitação da pesquisa e a estrutura da pesquisa.

No segundo tópico, estarão estabelecidos o referencial teórico que sustentam a investigação, baseando-se em explicar e fundamentar sobre a Igreja Católica, indicadores de gestão e *balanced scorecard*.

No terceiro tópico, serão expostos os procedimentos metodológicos, inclui-se a classificação da pesquisa quanto a procedimentos, abordagem, bibliografia, coleta e análise de dados.

Em seguida, o quarto tópico será dedicado para análise dos dados e resultado da pesquisa. Logo no quinto tópico, serão evidenciadas as considerações finais e conclusões do estudo, e no último tópico, as referências bibliográficas que sustentaram esta monografia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 IGREJA CATÓLICA

A Igreja Católica, também conhecida como a Igreja Católica Apostólica Romana, é uma igreja cristã quase dois milênios e sua autoridade máxima visível é o Papa, Bispo de Roma e segundo a tradição, sucessor do apóstolo Pedro.

2.1.1 Histórico e Cenário Atual

As origens do catolicismo estão relacionadas ao nascimento de Jesus Cristo, judeu que promoveu uma nova prática religiosa universalista destinada à salvação de toda a humanidade, fundamentada em valores humanos. Tais origens estão ligadas aos primeiros passos dados na história do cristianismo e congrega a maior comunidade de cristãos existentes no mundo. Após a morte de Cristo, a principal missão de seus seguidores era pregar os ensinamentos deixados por ele com o objetivo ampliar o conhecimento de suas promessas. Sua organização é marcada por uma rígida estrutura hierárquica que se sustenta nas seguintes instituições: as paróquias e as arquidioceses. Estas instituições são submetidas à direção de um Arcebispo, que responde diretamente ao Vaticano, órgão central da Igreja Católica comandado por um pontífice máximo chamado de Papa.

As principais crenças do catolicismo estão embasadas na crença em um Deus, revelado primeiro como Criador no Antigo Testamento, depois como Filho na pessoa de Jesus nos Evangelhos e por fim no Espírito Santo enviado pelo Criador e pelo Filho, formando assim a Santíssima Trindade. Além disso, o catolicismo defende a existência da vida após a morte e a existência dos céus, do inferno e do purgatório como diferentes estágios da existência póstuma. A ida para cada um desses destinos está ligada aos atos do fiel em vida e também determina o desígnio do cristão na chegada do dia do Juízo Final.

A liturgia católica reafirma sua crença por meio dos sete sacramentos que simbolizam a comunhão espiritual do fiel junto a Deus. Entre esses sacramentos estão o batismo, a crisma, a eucaristia, a confissão, a ordem, o matrimônio e a unção dos enfermos. A missa é o principal culto dos seguidores do catolicismo.

Nesse evento, celebra-se o memorial da morte e a ressurreição de Cristo e do banquete da Última Ceia.

Para Bompani (2011), a Igreja Católica nasceu no ano 30, no dia de Pentecostes. Nos três primeiros séculos a Igreja foi perseguida pelo Império Roman vivendo na marginalidade, com muitos mártires por conta dessa perseguição. Em 313 no Edito de Milão, o Imperador Constantino permitiu a liberdade religiosa e a realização de outros cultos além dos prestados aos deuses romanos. O próprio Constantino converteu-se ao catolicismo. Com a liberdade concedida por Constantino, a Igreja pôde sair das catacumbas (cemitérios sob a terra, onde os católicos escondiam-se para celebrarem a Santa Missa ou fazerem suas reuniões) e os fiéis começaram a liturgia nas igrejas, publicamente, sendo as primeiras igrejas feitas com o aproveitamento dos palácios doados pelo Imperador Constantino, em Roma – são as primeiras basílicas. Com a liberdade e os títulos de honra dados pelo imperador aos bispos, a Igreja se aburguesou bastante e entrou, desse modo, na Idade Média. Com os feudos da Idade Média, apareceram as paróquias – circunscrições eclesiásticas governadas por um padre chamado de pároco.. Em 1054, a Igreja do Oriente (Constantinopla) separou-se da do Ocidente (Roma), devido à questões políticas e doutrinárias. Com isto surgiu a Igreja Ortodoxa, com sede inicial em Constantinopla. Posteriormente algumas das Igrejas do Oriente retornaram à comunhão com a Igreja de Roma, mas guardaram os ritos e costumes adquiridos no correr dos séculos de separação. Estas formam 23 Igrejas Católicas de Rito Oriental, dentre as quais, destaca-se no Brasil a presença dos Católicos Ucranianos.

Houve um esfriamento na fé dos chefes da Igreja entre os anos 1000 e 1500, ou seja, foram esquecendo-se da missão de pregar o Evangelho, foram tornando-se políticos, condes, barões, reis, duques. Buscavam muito dinheiro para construir grandes igrejas e palácios, manter seus exércitos e o pessoal de sua corte (bispos, papas, cônegos, abades, padres e religiosos). No século XII, surgiu um movimento de reforma da Igreja: cristãos simples preocuparam-se em seguir o Evangelho. Muitos abandonaram a riqueza e se dedicaram aos pobres. Entre estes destacamos Francisco e Clara de Assis, Domingos de Gusmão, Bernardo de Claraval.

Em 1517, a Igreja do ocidente (Roma) dividiu-se novamente e surgiu a reforma de Lutero, que acabou fundando outras Igrejas, sendo a principal a Luterana com início na Alemanha. Foi seguido por Zwinglio, Calvino, que fundaram outras

Igrejas evangélicas. Essas divisões aconteceram, muitas vezes, por culpa de homens de ambas as partes, ou seja, tanto da Igreja Católica como das que se separaram. (COMBY, 1994).

A Igreja Católica procura se colocar em busca de um papel ativo, reformulando seus planos de ação pastoral. As várias disposições da igreja católica, das mais intransigentes às mais tolerantes, frente às novas correntes espirituais, deixam pensar que a partir do momento em que se procura mudar e se buscam soluções/alternativas perante o aparelho eclesiástico, pautada na convicção de que as práticas de evangelização e de apostolado do passado pouco ajudam hoje a religião católica a encontrar uma mensagem plausível e capaz de recuperar o espaço perdido na sociedade.

O Espírito de Cristo serve-se dessas igrejas e comunidades eclesiais como meios de salvação cuja força vem da plenitude de graça e de verdade que Cristo confiou à Igreja Católica. Por ocasião da revolta de Lutero, motivada pelo clima intenso e pesado resultante, que a Igreja deu uma chacoalhada em tudo, com o Concílio de Trento, de 1545 a 1563, na Itália. Toda a vida da Igreja foi reorganizada, inclusive com as Missões. Apareceram outras congregações religiosas, como os Jesuítas. Os padres passaram a ter uma formação mais séria e severa nos seminários. Após a descoberta do Brasil, em 1500, vieram para cá os Jesuítas. Pela primeira vez, em 1618, os índios receberam a primeira comunhão. (COMBY, 1994).

Ao longo das primeiras décadas do século XX, o modelo institucional típico do catolicismo romano começa a sofrer algumas rachaduras em função do impacto das mudanças socioculturais e provocam um declínio da influência social das instituições religiosas de modo geral, e da institucionalidade católico-romana em particular. Num mundo estruturalmente plasmado pela modernidade capitalista, a capacidade de influência da igreja católica sobre a sociedade, e, de maneira geral, sobre a vida das pessoas passou a ser insistentemente posta em discussão.

Na década de 1950, no âmbito da esfera política, a preocupação da hierarquia da igreja é o comunismo, que, com sua ostensiva campanha anticlerical, é considerado o pior inimigo da igreja. No campo religioso italiano, mesmo dentro de um quadro de quase monopólio do espaço religioso por parte da igreja católica, o episcopado está também preocupado com a concorrência das minorias protestantes. Além dos adversários, a hierarquia da igreja se preocupa com outras “forças” antagônicas relacionadas ao processo de crescimento econômico, como a

industrialização, urbanização e migração, que explica o êxodo do campo e o consequente abandono da vida rural. Tais acontecimentos são tidos com o um fardo negativo conexo à modernidade capitalista que investe de uma forma avassaladora sobre o clima cultural e a mentalidade dos indivíduos na sociedade.

Segundo Bonowitz (2008), o processo de crise na Igreja Católica pode ser vista também pela experiência individual da fé como fruto das próprias experiências maturadas ao longo da vida do indivíduo. A intensidade e a profundidade se dão em função também do grau de capital cultural adquirido pelo próprio sujeito.

Esse fenômeno de fé individualizada é denominado de *Deus pessoal* que se dá e se intensifica de acordo com a margem de manobra das possibilidades de escolhas que o indivíduo dispõe. No contexto de modernidade avançada, essa modalidade de *Deus pessoal* que se configura no cenário social dos indivíduos tem a possibilidade de montar sua própria narrativa religiosa, de maneira a ajustá-la a sua experiência e criar arranjo mais próximo de sua consciência e estilo de vida.

Outro fator que contribui para a crise é denominado como a era da autenticidade como período em que se configura uma profunda mudança cultural, no momento em que se difunde uma disposição na sociedade moderna. Isto se tornou um princípio, um valor de referência na vida dos indivíduos nas sociedades do capitalismo avançado. Nesse contexto, se assiste a um debate no qual as verdades se tornam subjetivas.

A autonomia do indivíduo e a racionalidade advinda dos efeitos da modernização capitalista incomodam e preocupam a hierarquia da igreja católica uma vez que a inversão de valores está voltada para o cultivo do trabalho e da individualidade. Esta disposição *ascética*, enquanto estilo de vida metódica e racional, provoca um alerta na igreja católica, no momento em que, rearranjando os frágeis equilíbrios entre política e religião, age diretamente sobre os dispositivos de enquadramento institucional das crenças. A categoria ascese ajuda a compreender o processo em que, nas atitudes de ação social dos indivíduos, se produz uma forma de desvinculação entre ação individual e crença, de dissociação da conduta metódica de todas as referências religiosas, implicando para religião católica um enfraquecimento da influência social e cultural especialmente em sua versão institucionalizada.

A crise de hoje se difere daquela da década de 1960. Hoje, o problema maior seria o individualismo. A própria tendência de magistérios como o de João XXIII e de

Bento XVI não sinalizariam uma crise da Igreja, mas uma resposta efetiva da igreja à crise provocada pela cultura individualista.

Procura-se viabilizar sua retomada de posição, dinamizando sua ação por meio da fórmula católica do modelo da *igreja-movimento*, que será tomado como referência inspiradora na igreja de Pio XII. A noção de *movimento católico* torna-se uma chave de leitura para compreender os processos de desenvolvimento social e cultural e de inserção da religião católica nas sociedades modernas no período que vai das primeiras décadas do século XX até o Concílio Vaticano II.

Segundo Poulat (1986), a ideia de *movimento católico* representa a mudança de um modelo de igreja que passa de um *catolicismo de posição* para um padrão mais dinâmico, de *catolicismo de movimento* ou em *movimento*. Representa um rompimento da condição estática vinculada à noção territorial centrada na paróquia se estendendo na vida profissional, escolar e também em outros meios sociais de convivência.

O movimento evidencia um posicionamento excessivamente sedentário que se encontra a igreja e busca uma ação mais missionária e evangelizadora, projetando uma visão de mundo com suas referências e ideais de concepção do homem e seus valores. É um convite ao católico para que com seu testemunho intramundano possa fortalecer a militância contra as tendências anticatólicas. Uma convocação à mobilização permanente, em prol da reconquista do espaço, a partir de uma difusão de valores cristãos nas sociedades em fase de crescente modernização.

Na década de 60, no pontificado de João XXIII, a Igreja promove uma profunda renovação de suas práticas religiosas com o Concílio Vaticano II, o qual mobilizou as principais lideranças da Igreja. Uma nova postura da instituição foi orientada em direção às questões sociais e injustiças que afligiam os menos favorecidos. De modo geral, o Concílio pretendeu ser um concílio pastoral destinado a falar aos homens desta época. Embora profundamente doutrinal, o Concílio não propôs definições, nem condenações. Há uma abertura religiosa e a Missa, que era celebrada somente em Latim, passou a ser celebrada na língua própria de cada país; o padre, que ficava de costas para o povo, passou a ficar de frente. A Bíblia passou a ser mais estudada, com traduções mais fiéis aos originais, possibilitando maior acesso aos leigos (Paulo VI, 1965, p.01).

[...] O Concílio Vaticano declara que a pessoa humana tem o direito à liberdade religiosa. Essa liberdade consiste no fato de todos os homens deverem ser poupados de toda restrição por parte de indivíduos e grupos sociais, bem como de qualquer poder humano, de tal sorte que, em matéria religiosa, ninguém seja forçado a agir contra sua consciência nem impedido de agir, dentro dos justos limites, de acordo com a sua consciência, em particular ou em público, isoladamente ou em associação com outros. Ele declara, por outro lado, que o direito à liberdade de religiosidade tem como fundamento a própria dignidade da pessoa humana, tal como a faz conhecer a Palavra de Deus e a própria razão. Esse direito da pessoa humana à liberdade religiosa dentro da ordem jurídica da sociedade deve ser reconhecido, de maneira tal que constitua um direito civil.

A liturgia renovou-se completamente, com novas orações eucarísticas e a possibilidade de serem usados outros instrumentos, além do órgão e do harmônio. Em 1968, houve um encontro muito importante em Medellín, na Colômbia, onde a Igreja chegou mais perto dos pobres e dos marginalizados. Houve outro encontro desse tipo em 1979, em Puebla, no México.

Contudo, nos anos subsequentes ao Vaticano II, constata-se um recuo das práticas religiosas e das referências cristãs nos comportamentos.

Segundo COMBY (1994), um estudo realizado na França constata que nos anos 50 avaliava-se que 30% dos franceses assistiam a missa dominical, em 1966, 23%, em 1972, 17% e nos anos 80, em torno de 12%. Redução nos batismos é perceptível, porém menos acentuada. A redução do clero que nos anos 1965 eram de 40.000 padres, passa para 36.000, em 1975 e para 28.000, em 1985. As ordenações anuais caem 50% entre 1950 e 1968. Os padres abandonam suas funções sacerdotais para casar-se ou para engajar-se sociopoliticamente. O casamento religioso também diminui e o divórcio aumenta, passando de 1 em 10 casamentos em 1963, para 1 em 5 casamentos em 1979 e 1 em 3 em 1985.

Este declínio típico de sociedades contemporâneas de fato impactou a perda da influência da igreja católica e é tido como processo de secularização onde os fiéis se posicionam e explicitam suas próprias visões de mundo, como também afirmam seus valores e princípios, o desenvolvimento de seu curso precisa ser visto com vigilância crítica e consciente.

A igreja do Ocidente perde essa força quase absoluta que exerceu desde as origens e no final do século XX, ocorre um deslocamento do centro da Igreja para ao mesmo tempo, o Sul, ao Leste e ao Oeste. A grande densidade demográfica da África lhe dá um lugar cada vez mais significativo na igreja, mas, sobretudo, mais da

metade dos católicos se encontra na América Latina. O Brasil é hoje o primeiro país com maior número de católicos do mundo.

O episcopado nacional manifesta suas preocupações com os efeitos secularizantes decorrentes do processo de modernização capitalista. As dinâmicas, inerentes à modernização socioeconômica do país, promovem uma secularização dos comportamentos individuais, afetam diretamente as visões da hierarquia eclesiástica brasileira, no tocante de como a igreja deveria mudar seu posicionamento para manter a influência na sociedade.

O crescimento das organizações de mobilização de massa e a proliferação de igrejas pentecostais começavam a ser enxergados pela hierarquia eclesiástica não como fenômenos transitórios e efêmeros, mas como a presença de adversários que, pela força de uma legitimidade conferida pelo estado democrático, afetavam o domínio da igreja católica, provocando uma erosão em seu monopólio religioso (Della Cava, 1975).

Era preciso definir uma nova estratégia de evangelização e pastoral para lidar com essas questões. Uma nova atitude frente à modernização social do país começa surgir e como resultado mais expressivo dessa estratégia é a criação, em 1952, da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB) por iniciativa de Dom Helder Câmara.

É preciso considerar a importância que a criação da CNBB terá posteriormente, a partir da década de 1970, como instituição que, juntamente com as CEBs e a reflexão da Teologia da Libertação, dará seu suporte institucional para a consolidação e o desenvolvimento de um catolicismo progressista de esquerda, legitimado e institucionalizado com a chancela do episcopado brasileiro (Amaral, 2010, p. 44).

Conforme apontam Mainwaring (2004), Serbin (2008), e outros, o prevalecer dessa tendência favorável à atualização do aparelho eclesiástico da igreja brasileira deve ser visto com uma “tendência conservadora”, resultado do encontro e do acordo entre tendências distintas da maneira de se considerar a forma como a igreja deveria lidar com a modernidade socioeconômica.

O êxito e os resultados dessa modernização conservadora da igreja do Brasil nessa primeira fase da década de 1950 sugerem, entretanto, que a promoção desse processo, que conhece um dos seus maiores avanços no nível hierárquico, indica que o episcopado brasileiro deve ser avaliado como um corpo homogeneamente unido e sempre disposto a favorecer a promoção de uma visão eclesial reformadora e progressista.

Há discordâncias e embates na maneira de entender como a igreja deve atuar no âmbito da pastoral, no exercício de seu magistério e de sua autoridade, na dimensão do apostolado dos leigos. Vislumbra uma tensão de um debate interno ao episcopado brasileiro na maneira de enfrentar interna e externamente os problemas da época. Grosso modo, não deixa de ser historicamente plausível e pertinente postular a dinâmica de modernização do aparelho eclesiástico brasileiro como o resultado de um arranjo entre uma corrente progressista e outras conservadoras presentes no seu episcopado.

No final da década de 1950, a igreja no Brasil segue a linha do episcopado latino-americano e do Vaticano, que havia alertado para um maior incentivo à mobilização do laicato diante das ameaças vindas por um conjunto de forças representadas como os “quatro perigos mortais” a saber “a invasão das seitas protestantes; a secularização da vida toda; o marxismo; (...) e um espiritismo inquietador” (Pierucci, 2007, p. 445).

Os bispos do Brasil expressam a tradicional tendência anticapitalista do catolicismo e chamam a atenção para a necessidade de estar vigilantes diante de uma quinta ameaça, representada pelas “estruturas atuais que esterilizam os esforços de evangelização” (Pierucci, 2007, p. 445).

Dentro da igreja do Brasil, vários estudiosos começam a sinalizar o início de uma preocupação que toma as feições de uma crise que se espalha no âmbito da vida eclesial brasileira. A conferir um grau de pertinência e legítima consideração a esse sentimento de crise na igreja brasileira está o fato de que as preocupações da sua hierarquia não se restringem apenas externamente, enquanto “quatro” ou “cinco perigos mortais”, mas reaparecem diante de um conjunto de problemas (ou de crises) que se apresentam internamente à vida da igreja. Configura-se a plausibilidade de um diagnóstico preocupante por via da concorrência dada pelo crescimento das “seitas” protestantes, da religião espírita, e por causa de uma secularização que afeta diretamente a religião católica, com uma diminuição das práticas dos fiéis. A esses fenômenos se somam problemas internos, como a falta de sacerdotes, escândalos de pedofilia e a crise de vocações, atrelado aos valores morais defendidos pela igreja como o aborto, o divórcio, e a eutanásia.

Muitos fiéis deixaram a Igreja, motivados pelos escândalos de pedofilia envolvendo diretamente membros da Igreja. O que é reprovado, principalmente do ponto de vista moral, é o fato de que se trate de um problema antigo – do qual eles

próprios puderam tomar conhecimento em suas experiências diretas – cuja prática recorrente seja a de esconder a poeira de baixo do tapete. O que chama a atenção é a maneira como historicamente lidou-se nos ambientes católicos com esse fenômeno, procurando minimizar e, sobretudo, ocultando o problema por meio de medidas de transferência, etc.

Outro aspecto que ganhará evidência é a defasagem entre o número de pessoas que se declaram católicas e sua efetiva participação nas práticas religiosas, que se encontra em declínio, assim como a condução da vida segundo as disposições da doutrina da igreja.

O sentimento de crise presente na igreja do Brasil não se manifestava apenas no que concernia à dimensão do sacerdócio. Em sintonia com os alertas do Vaticano, também no âmbito do laicato ocupava um lugar na agenda do episcopado brasileiro. Como sinaliza Pierucci, em 1957, Pio XII, em ocasião do II Congresso Mundial para o Apostolado dos Leigos, “lembraria a urgência da formação dos apóstolos leigos para suprir a falta de padres na ação pastoral” (Pierucci, 2007, p. 442). A perda da influência da igreja em todas as sociedades de tradição católica desenvolvia uma conscientização, principalmente por parte do pontífice e da hierarquia do vaticano, de que além da necessidade e da importância de mobilizar o laicato como medida para enfrentar as ameaças vinda das ideologias políticas dos dois principais blocos (Estados Unidos e Europa), a diminuição das práticas e a crise das vocações sacerdotais, também fosse urgente concentrar maiores atenções e mais esforços no planejamento das atividades de evangelização e nas iniciativas missionárias fora da Europa.

No mundo católico europeu, o binômio missão-testemunho começa a crescer, em virtude da fórmula missão-conversão. Esse novo tom que marca os discursos da igreja com mais atenção aos temas econômicos e sociais e que, explicitamente, apela para os problemas da pobreza e da fome tem mais poder de convencimento junto aos católicos das sociedades mais desenvolvidas. A nova argumentação em prol da missão atinge diretamente a sensibilidade dos católicos e os mobiliza a se envolver diretamente na promoção de projetos de cooperação internacional. Seja por meio de contribuições financeiras ou com uma colaboração como profissionais ou voluntários, os católicos se engajam em favor de projetos de solidariedade católica no terceiro mundo. O dinamismo e a abrangência das novas iniciativas missionárias se, por um lado, ajudam na capacidade de mobilizar um número maior

de fiéis, por outro, com a inserção nos meios missionários de leigos católicos, nem sempre dispostos a aceitar passivamente qualquer compromisso com ações de proselitismo religioso, se tornam uma fonte de atrito entre laicato e autoridade clerical.

Conforme aponta Panazzolo (2006), a linha de promoção das atividades missionárias é mantida também pelo papa João XXIII, que com a encíclica *Princeps Pastorum*, de 29 de novembro de 1959, continua a galgar a linha de seu antecessor, promovendo a formação do clero assim como destaca a importância do laicato para a vida das atividades missionárias.

Com a globalização, a Igreja católica tem de pensar que sua atividade de evangelização deve ser repensada num quadro onde tudo é terra de missão e isso chega a ter um impacto em termos de equilíbrios institucionais. Na contemporaneidade, esse processo de mudança de equilíbrios vem se intensificando tanto a ponto de, agora, serem “os países de missão” os convocados para colaborar na tarefa de reevangelizar o velho mundo. A eleição do Papa Francisco confirma a aposta da Igreja Católica nessa tendência, na qual a periferia evangeliza o centro. A Igreja de hoje se mostra demasiadamente preocupada com a qualidade de adesão e vivência de seus fiéis. Mais do que tentar fazer uma renovação da Igreja como um todo, é importante afirmar, na sociedade, a partir de seu próprio movimento, a presença atuante da Igreja.

Recentemente foi publicado pela Rádio Vaticano o documento Anuário Pontifício 2017 e o *Annuario Statisticum Ecclesiae* 2015, o qual apresenta dados estatísticos da Igreja Católica no Mundo. A pesquisa abrange os dois últimos anos do Pontificado de Papa Bento XVI e os três primeiros anos do atual Pontificado de Papa Francisco. A seguir, são descritas as tendências da Igreja apontada pela pesquisa:

- Número de batizados cresceu 7,4% em todo o mundo tendo o maior aumento registrado no continente africano com 19,4%;
- A América permanece como o continente com o maior número de católicos no mundo atingindo o percentual de 49%;
- Em termos de país, o Brasil representa 13% dos católicos do mundo e ocupa o primeiro lugar, seguidos pelo México, Filipinas, Estados Unidos e Itália;
- Aumentou o número de Bispos em todos os continentes com um incremento total de 3,9%;

- A relação de sacerdotes entre 2015 e 2014 houve uma queda, porém a estatística aponta que a relação 2010/2015 há uma pequena elevação registrada em 0,83%. O continente africano registra a maior elevação com 17,4%, enquanto a América apresentou-se estacionária, a Europa e Oceania representaram a maior deficiência com percentuais negativos de 5,8% e 2%, respectivamente;
- A pesquisa estabeleceu uma relação sacerdote x fiéis a qual aponta uma relação estável na África, enfraquecimento na Europa e a situação mais crítica é registrando na América sendo 1 sacerdote para cada 5.000 fiéis.
- O número de Diáconos permanentes aumentou 14,4% em todo o mundo, registrando maiores aumentos na América e na Europa em 16,2% e 10,5%, respectivamente. É mais dinâmica e evolutiva e isto mostra que a ausência de sacerdotes força os fiéis leigos a se comprometerem com a Igreja;
- Queda nas vocações sacerdotais de 99,5 por milhão em 2010, para 90,90 em 2015. Porém a África registra o maior incremento com 7,7% de aumento. Na América é registrada uma queda de 8,1%.

Segundo a pesquisa, há uma retração acentuada desde 2011 às vocações sacerdotais devido à ausência de seminaristas. No entanto, confirma-se aumento do número de católicos, sobretudo no continente africano. Observa-se também um significativo crescimento dos vários agentes pastorais, tais como: bispos, diáconos permanentes e missionários leigos.

2.1.2 Pastoral do Dízimo e da Equipe Executiva de Administração e Economia

Segundo Vaticano II, na Constituição *Gaudium ET Spes*, “pastoral” consiste em se debruçar sobre as aspirações e as angústias dos homens para lhes propor, a partir delas, a mensagem cristã. Pastoral não se limita a ação dos pastores, mas a ação de toda a comunidade, de toda a Igreja.

O sujeito da ação pastoral deixa de ser somente o ministro ordenado, para ser toda a Igreja. Consequentemente, o objeto da teologia pastoral não é simplesmente a formação do padre, mas a reflexão sobre o acontecer histórico da Igreja em relação ao futuro e todos os batizados.

Todos os batizados passarão a ser sujeito na Igreja e, consequentemente da pastoral, porquanto o Batismo faz do Povo de Deus um povo todo ele profético, sacerdotal e régio.

Segundo Sanchez e Passos (2015), a Pastoral é uma ação sob o dinamismo do Espírito Santo, na concretude da história, que pressupõe o discernimento da realidade à luz dos desígnios de Deus codificado na Palavra revelada.

Num sentido amplo, Pastoral é toda a ação da Igreja e sua missão neste mundo. A Igreja não existe para si mesma, mas em função da sua missão de anunciar Jesus Cristo e fazer acontecer o Reino de Deus.

Esta ação pastoral envolve, entre outras coisas, o serviço aos necessitados, o diálogo com o mundo, a denúncia profética, a dimensão celebrativa, a participação na comunidade, o estudo da fé e a espiritualidade.

Aplicando esse conceito de pastoral às várias dimensões ou setores da comunidade eclesial, que representam um serviço aos irmãos e à comunidade, tem-se as pastorais ou ações pastorais: Pastoral da Catequese, Pastoral Familiar, Pastoral da Juventude, Pastoral da Pessoa Idosa, Pastoral da Liturgia, Pastoral do Dízimo, Pastoral da Criança, Pastoral Vocacional, entre outras.

Segundo Antoniazzi (1999), cada Pastoral desenvolve uma atividade dentro da Igreja para criar comunhão, através de formas diferentes. Deve haver uma sintonia muito forte com as propostas da Igreja. Caso contrário, há o perigo de independência e de um trabalho que não irá construir a Igreja-comunidade, mesmo com os melhores esforços e maior boa-vontade.

As pastorais surgem diante de uma necessidade da Igreja. O surgimento de novas necessidades pode requerer outros tipos e formas de pastoral. O importante é estar aberto ao impulso do Espírito Santo e sempre em profunda união com a Igreja, a única que pode discernir se uma específica forma de pastoral fará bem à comunidade.

Segundo Antoniazzi (1999), o trabalho de coordenação pastoral é feito pelos Conselhos Paroquiais e Comunitários juntamente com o padre. Em cada Pastoral há uma equipe regida sob um coordenador para encaminhar os trabalhos, preparar as reuniões, etc. Cada ação pastoral precisa ser acompanhada e avaliada.

Segundo Sanchez e Passos (2015), a ação pastoral no contexto da renovação conciliar, além de superar o pragmatismo, supera também o amadorismo de uma ação improvisada. A Pastoral, uma exigência para uma ação eficaz, implica uma ação pensada, planejada e avaliada. A ação pastoral, ainda que respaldada pela graça e realizada sob o dinamismo do Espírito, não deixa de ser uma ação humana, sujeita às mesmas contingências de qualquer outra ação. Por isso, ela

precisa da mediação das ciências. Na projeção da ação pastoral, as ciências administrativas ocupam um lugar particular, além das ciências humanas e sociais em geral.

As pastorais que participam mais especificamente desta pesquisa é a Pastoral do Dízimo e a Pastoral da Equipe Executiva de Administração e de Economia de Comunidade.

Segundo as Diretrizes Gerais da Ação Evangelizadora da Igreja no Brasil de 2015 a 2019, os cristãos leigos e leigas, junto com os ministros ordenados, são chamados a organizar a pastoral do dízimo e outros meios de sustento das comunidades, discernir os destinos dos recursos comunitários, zelando por eles, buscando a melhor forma de os preservar e utilizar em ações evangélicas e evangelizadoras. Somente a força de comunidades que valorizam a participação e a transparência é capaz de respaldar os fortes questionamentos a respeito de certo tipo de administração dos bens comuns.

A Pastoral do Dízimo tem a função fundamental para desenvolver um trabalho de conscientização dos fiéis batizados fazendo com que reconheçam a sua pertença na Igreja e, conseqüentemente, corresponsável às necessidades de sustentação da mesma. A Pastoral E.E.A.E. tem a função de cuidar da administração e economia em unidade e comunhão com o Conselho Missionário Pastoral da Comunidade, aconselhando, refletindo e executando as decisões do Conselho ao qual fazem parte através do seu coordenador e tesoureiro (Manual de Administração e Economia, Diocese de São José dos Pinhais).

Segundo Gasques (2000), a Igreja não pode arranjar dinheiro através de meios desonestos, injustos ou que simplesmente (mesmo sendo honestos) não ajudam na evangelização e na formação das comunidades. Dízimo é muito mais que um sistema eficiente de arrecadar dinheiro. Dízimo é Pastoral.

Segundo Maimone (2012), a Pastoral do Dízimo é parte de uma Pastoral Orgânica. O funcionamento dela depende da organização e vivência das outras pastorais. É preciso zelar pela vida espiritual, missionária, social e financeira de nossa Igreja. Os leigos assumem com alegria as pastorais, de acordo com os seus dons e com as necessidades da comunidade.

Segundo Madureira (2012), manter as metas alcançadas se torna com o passar do tempo tarefa difícil, que exige gestão eficiente e eficaz, criatividade e perseverança e, acima de tudo, espiritualidade.

O trabalho pastoral é realizado nas Igrejas de forma voluntária e é orientado pelas exigências do serviço, diálogo e anúncio do testemunho. São pequenos gestos cotidianos ou projetos de promoção humana que buscam defender a vida, promover a paz e alicerçar a sociedade na justiça.

2.1.3 As Dimensões do Dízimo

Segundo o documento nº 106 da CNBB (2016), as contribuições com os dízimos devem ser destinadas a atender as dimensões elencadas abaixo a qual representam as necessidades da Igreja.

- Dimensão religiosa: é a relação do cristão com Deus para despertar no fiel o compromisso ao reconhecimento de que Deus é o Senhor de todas as coisas. Tem como objetivo levar os fiéis a uma contribuição livre e consciente como expressão de fé e amor.
- Dimensão eclesial: tem como foco a manutenção das estruturas para a realização do culto divino e para desempenhar a sua missão. Dentro da comunidade, o sistema do dízimo vê seu sentido alargado em direção à fraternidade e corresponsabilidade cristã na obra comum. É a dimensão que normalmente fica com a maior parte do dízimo e das ofertas, visto que sua área de abrangência é vasta.
- Dimensão missionária: conduz o fiel a tomar consciência de que há muitas comunidades que não conseguem prover suas necessidades com os próprios recursos e que precisam da colaboração de outras. É uma forma de levar Jesus e o Evangelho às pessoas que não O conhecem, seja perto ou longe das comunidades dizimistas.
- Dimensão caritativa: manifesta o cuidado com os pobres, marginalizados e excluídos, independentemente de religião, cor, orientação sexual, situação moral. É uma dimensão constitutiva da missão da Igreja e expressão irrenunciável da sua própria essência.

2.2 INDICADORES DE GESTÃO E GERENCIAMENTO DE RESULTADOS

O sistema de gestão é um ingrediente crucial da capacidade de resposta a mudanças do ambiente, pois determina o modo pelo qual a administração percebe

os desafios, diagnostica seus impactos, decide o que fazer e põe em prática suas decisões.

As empresas buscam a competitividade no intuito de sustentação e sobrevivência no longo prazo. Competitividade é atender simultaneamente os requisitos de mercado/clientes – fatores competitivos – e os requisitos internos da empresa – objetivos estratégicos. Na gestão empresarial atual, não é mais suficiente gerenciar a empresa como um objeto específico; é preciso gerenciar o negócio da empresa, envolvendo fatores, influências, recursos e variáveis externas e internas.

A implantação estratégica (ações) se dá ao nível dos processos organizacionais, onde efetivamente as ações são efetivadas. Na tentativa de garantir a implantação operacionalização do planejamento estratégico, o sistema de indicadores exerce o papel de desdobrar metas aos processos e retornar seu desempenho.

A gestão estratégica não pode ficar restrita ao planejamento. Mais vale um plano simplificado, executado, a um plano completo no papel. Segundo Kaplan e Norton (2001), é impossível executar a estratégia sem antes compreendê-la e não há como compreendê-la, sem descrevê-la.

O desdobramento estratégico tem como elemento importante o sistema de indicadores. Berliner e Brimson (1992) lembram que a medição de desempenho é um fator chave para assegurar a implantação do plano estratégico da empresa. Esses sistemas de medição de desempenho vêm recebendo maior relevância no contexto da gestão por se propor a preencher a lacuna identificada entre as definições estratégicas e a gestão operacional das empresas.

2.2.1 Modelos de planejamento estratégico

Os modelos de planejamento estratégico formal foram sendo adaptados e melhorados ao longo dos anos pelos pesquisadores da Administração Estratégica, que inserindo novas variáveis e abordagens, adequaram os modelos de planejamento aos ambientes cada vez mais turbulentos e imprevisíveis que se apresentam ao mundo empresarial, ao mesmo tempo, buscando continuamente explicitar as relações entre o planejamento, sua implantação e os resultados obtidos.

Embora cada modelo tenha características distintas, pode-se observar que todos apresentam quatro macro-etapas bem definidas: o diagnóstico estratégico, que compreende um levantamento de informações sobre a organização e o ambiente no qual está inserida; a elaboração de missão, objetivos, estratégias e metas da organização, visando estabelecer uma posição futura desejada; a implantação do plano estratégico resultante e o controle dos resultados.

Os diferentes modelos presentes na literatura podem variar segundo a sequência de passos para cada macro-etapa, a opção de ferramentas de análise utilizadas em diferentes situações, a abordagem de implantação, liderança do processo e a complexidade dos métodos analíticos, mas assemelham-se quanto aos passos a serem seguidos para elaboração de estratégias. Por isso, apresentar-se-ão, em linhas gerais, as principais características de modelos representativos de planejamento estratégico.

2.2.2 Modelo de Ansoff

O enfoque de Ansoff (1977) em relação às decisões estratégicas é a preocupação das relações da empresa com o seu ambiente, especificamente, com a escolha do mix de produtos e mercados em que serão vendidos, da identificação do ramo em que a empresa opera e dos ramos em que procurará ingressar, isto é, sua diversificação.

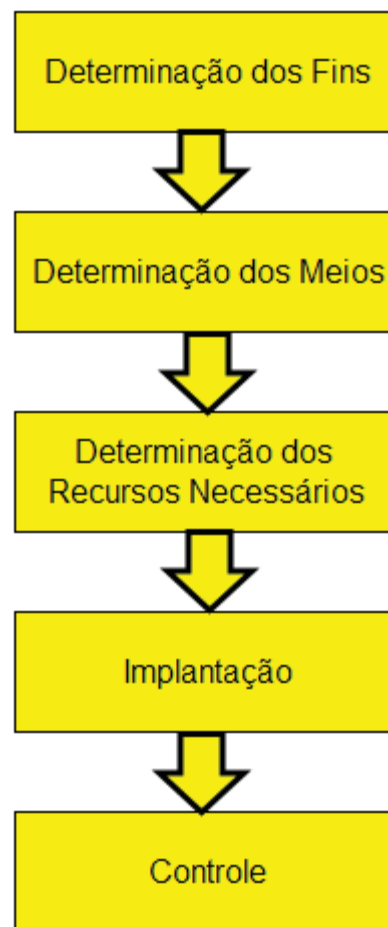
A Figura 1 apresenta o primeiro modelo formal de planejamento estratégico, proposto por Igor Ansoff em 1965.

O primeiro passo é a definição dos objetivos a serem alcançados pela empresa. Os objetivos podem ser econômicos ou não e dizem respeito ao que a empresa vai fazer no futuro, isto é, crescimento, diversificação, aumentar o lucro e etc.

A avaliação interna visa avaliar a estrutura produtiva e administrativa da empresa para identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência.

A avaliação externa é a relação da empresa com o meio ambiente. Através do levantamento de informações sociais, políticas, econômicas, do mercado e da concorrência visa identificar oportunidades de novos negócios e ameaças à competitividade da empresa.

Figura 2 – Modelo de planejamento estratégico de Ackoff



Fonte: Adaptado de Ackoff, 1976

2.2.3.1 Etapa 1: Determinação dos fins

Compreende a especificação dos objetivos e metas a serem atingidos pela organização. Para determinar os mesmos, o autor recomenda um levantamento de informações para análise de cenários futuros para a organização. É a análise de oportunidades e ameaças. Posteriormente, procede-se ao estabelecimento de objetivos e metas. São atividades desta etapa:

- Análise de Cenários;
- Definição de objetivos de desempenho e metas.

2.2.3.2 Etapa 2: Determinação dos meios

Os meios representam a definição de políticas e alternativas de ação para alcançar os fins pré-estabelecidos na etapa anterior. Esta fase também exige um levantamento de informações sobre o funcionamento dos subsistemas empresariais, a fim de avaliar as alternativas de ação e estabelecer as políticas para cada área, seguindo os passos:

- Levantamento de informações sobre os subsistemas empresariais;
- Avaliação das alternativas de ação;
- Definição das políticas.

2.2.3.3 Etapa 3: Determinação de recursos necessários

Uma vez estabelecidas ações prioritárias, é preciso fazer o planejamento dos recursos necessários para a sua implementação:

- Planejamento financeiro;
- Planejamento das instalações;
- Planejamento de materiais e suprimentos;
- Planejamento de pessoal.

2.2.3.4 Etapa 4: Implantação

A implantação do planejamento estratégico compreende executar o plano de ação estabelecido nas etapas anteriores, observando a estrutura organizacional e as formas para melhoria dos processos internos por meio de:

- Análise do fluxo de decisões;
- Elaboração de modelos para modificação dos processos e tomada de decisão;
- Necessidade de informação para a execução das atividades e fornecimento de medidas de desempenho;
- Decisões e funções;- Medidas e motivação;

2.2.3.5 Etapa 5: Controle

Esta etapa compreende verificar se os objetivos e metas traçados estão sendo atingidos da forma esperada. Para tanto, necessita-se executar quatro atividades:

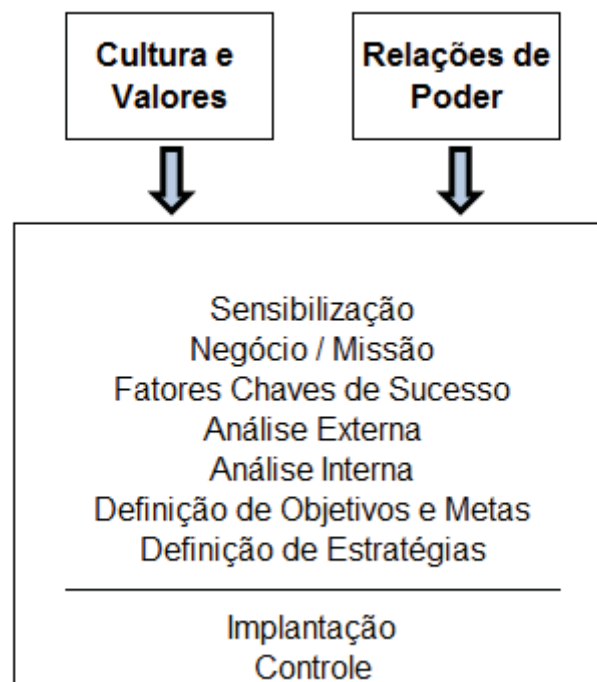
- Estabelecer as medidas de desempenho para as metas elaboradas;

- Reunir informação do desempenho real;
- Comparar o desempenho real com o previsto;
- Identificar as causas dos desempenhos negativos e implantar ações corretivas.

2.2.4 Modelo de Cunha

O modelo de Cunha (1996) assemelha-se ao modelo de Andrews, pois também considera a cultura e valores dos envolvidos e as relações de poder como elementos que afetam a elaboração e implantação de estratégias de sucesso. Permeiam todas as etapas do processo de planejamento, conforme mostra a Figura 3.

Figura 3 – Modelo de planejamento estratégico de Cunha

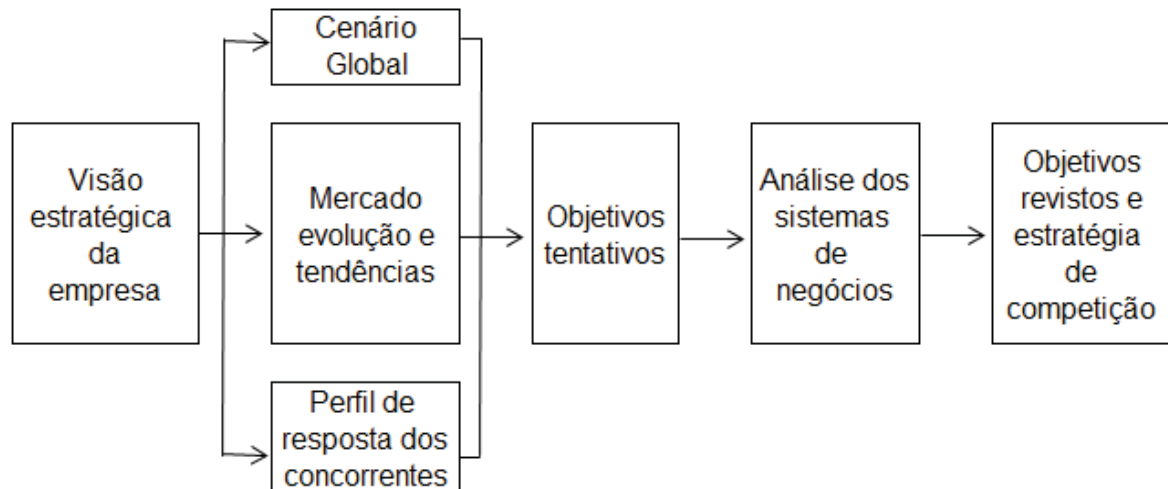


Fonte: Cunha (1996)

2.2.5 Modelo de Gracioso

O modelo proposto por Gracioso (1996) enfatiza o planejamento estratégico orientado para o mercado, conforme mostra a Figura 4.

Figura 4 – Modelo de planejamento estratégico de Gracioso



Fonte: Gracioso (1996)

O grande diferencial deste modelo é a metodologia de análise de mercado utilizada que servirá de subsídio para a elaboração de estratégias e planos para alcançar os objetivos da empresa.

A etapa de análise do sistema de negócio compreende a uma análise da estrutura interna e capacidades para implementação de novas estratégias. O autor sugere como ferramenta para esta etapa:

- Análise de portfólio de produtos (matriz BCG);
- Análise de matriz de capacitação e oportunidades;
- Aspectos econômicos e financeiros (custos).

Os objetivos traçados devem ser revistos ao longo do processo e aprimorados, ao tempo que as informações complementares estão sendo agregadas ao sistema.

Todos os modelos apresentados pressupõem uma etapa de levantamento, organização e análise de informações, chamado de diagnóstico estratégico que subsidiará o estabelecimento de objetivos, metas e estratégias para a empresa. Assim, várias ferramentas foram desenvolvidas e aprimoradas ao longo do tempo.

Com o planejamento estratégico não se pretende adivinhar o futuro, mas traçar objetivos futuros viáveis e propor ações para alcançá-los. A questão não é saber o que acontecerá amanhã, mas sim o que fazer para evitar ser surpreendido com as incertezas do amanhã.

Para Kotler (1998), Planejamento Estratégico é o processo gerencial que busca desenvolver e manter um ajuste entre os objetivos e recursos da organização e as oportunidades de mercado em permanente modificação.

Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) define o PE como o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro por meio de um comportamento pró-ativo, considerando seu ambiente atual e futuro.

A estratégia precisa ser planejada, executada e controlada, o que evidencia a necessidade de uma gestão estratégica mais ampla, não somente com o planejamento.

2.3 *BALANCED SCORECARD*

O *Balanced Scorecard* foi criado com a finalidade de desenvolver um novo grupo de medidas de desempenho, a partir da crença de que a gestão baseada somente em medidas financeiras estava se tornando obsoleta e que a dependência destas medidas estava prejudicando a capacidade da empresa de criar valor econômico futuro (SOARES, 2001).

O BSC visa traduzir a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho. Mais do que um simples grupo de indicadores, o BSC constitui um sistema gerencial capaz de canalizar as energias, habilidades e os conhecimentos de indivíduos dos mais diversos setores da organização em busca da realização de metas estratégicas.

O BSC é um meio de transmitir a visão em objetivos claros, traduzidos no sistema de medição de desempenho. A visão descreve o objetivo (meta); a estratégia é o entendimento comum acerca de como o objetivo (meta) será alcançado. O BSC permite que a organização alinhe todos os seus recursos com as suas estratégias.

O *Balanced Scorecard* está estruturado em quatro perspectivas:

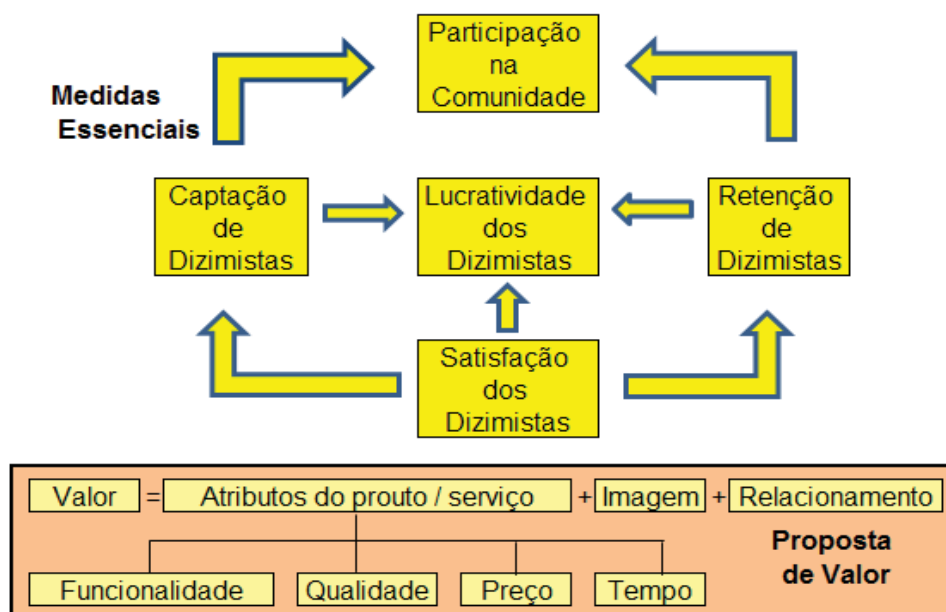
- Financeira – deve orientar quanto ao desempenho financeiro a longo prazo e também servir de meta para os objetivos estratégicos das demais perspectivas do *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1997);
- Clientes – deve definir em qual ou em quais segmentos do mercado a organização deseja atuar e traduzir a estratégia da empresa em objetivos para estes

segmentos, a fim de oferecer produtos e serviços valorizados pelo cliente, garantindo o resultado financeiro desejado (KAPLAN e NORTON, 1997);

- **Processos Internos** – procura identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas (dizimistas e comunidade). Por meio desta perspectiva, busca criar valor e produzir resultados financeiros. Os sistemas de medida de desempenho da maioria das empresas (igrejas) focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes (KAPLAN e NORTON, 1997);
- **Aprendizado e Crescimento** – procura identificar a infraestrutura que a empresa (igreja) necessita para dar suporte às demais perspectivas do *Balanced Scorecard* e, assim, gerar o crescimento e a melhoria desejada (KAPLAN e NORTON, 1997).

Um grupo de medidas essenciais de resultados dos dizimistas é comum a todas as igrejas (Ver Figura 5) e inclui indicadores de Satisfação, Retenção, Captação, Lucratividade e Participação.

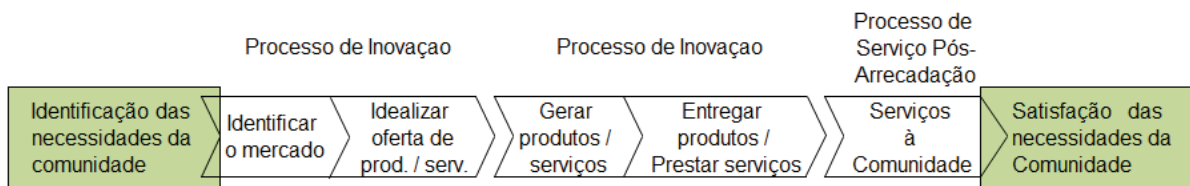
Figura 5 –Perspectivas Clientes (Dizimistas)



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Kaplan e Norton (1997) retomam o conceito de cadeia de valor de Porter (1990) que inclui três processos principais: Inovação, Operações e Serviço Pós-Venda (arrecadação).

Figura 6 – A cadeia de valores genérica

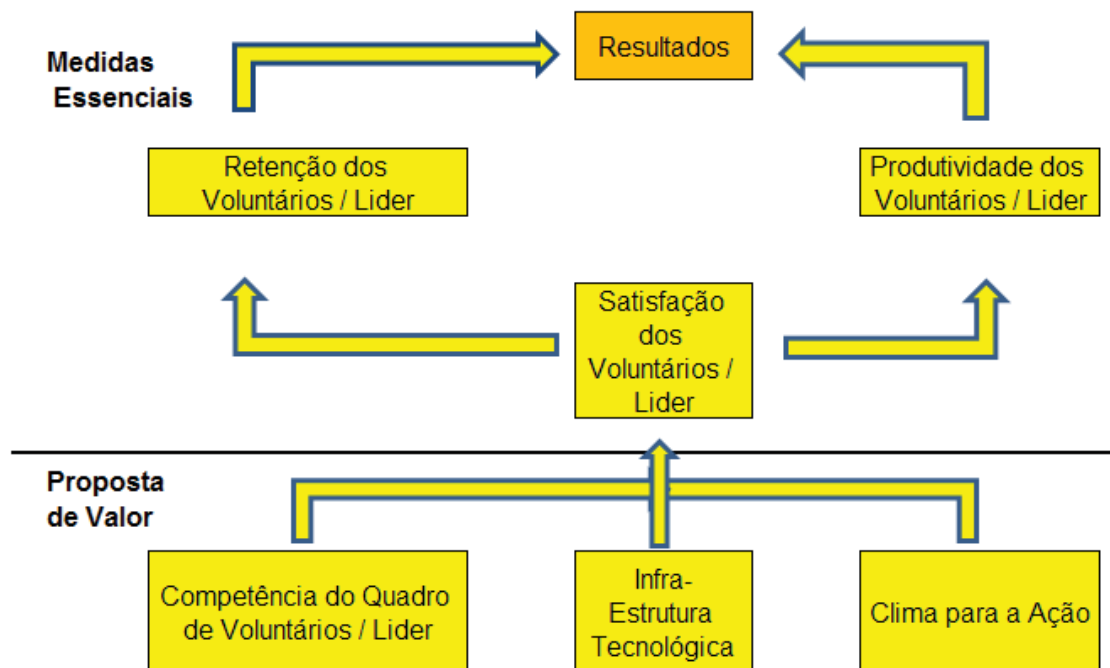


Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Aqui mostra a necessidade de se investir em pessoas, sistemas e procedimentos.

O relacionamento entre as medidas desta perspectiva é mostrado na Figura 7.

Figura 7 –Perspectiva de Aprendizado e Crescimento



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Segundo Kaplan e Norton (1997), os indicadores isolados são limitados em sua capacidade de descrever e gerenciar o processo de criação de valor da organização, que emana da conexão das mudanças nos indicadores de um ativo intangível ou de um processo interno às consequências para os clientes e para os resultados financeiros.

Kaplan e Norton (1997) propõem um número de 20 a 25 indicadores, assim distribuídos:

- Perspectiva financeira: 5 indicadores;
- Perspectiva do cliente: 5 indicadores;
- Perspectiva interna: 8 indicadores;
- Perspectiva aprendizado e crescimento: 5 indicadores.

Outras perspectivas podem e devem ser usadas quando necessárias. O que define a sua utilização é o Planejamento Estratégico.

Um dos pontos fundamentais do BSC são as relações de causa e efeito, interligando os indicadores nas diversas perspectivas e estas a estratégia e visão definidas no Planejamento Estratégico. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas. Com isso, pode-se testar (e validar) se as hipóteses levantadas estão corretas, bem como melhor identificar os motivos pelos quais uma determinada estratégia não obteve os resultados desejados.

Outra característica importante que um *Balanced Scorecard* deve conter é uma combinação adequada de indicadores de resultados (ocorrências) e vetores de desempenho (indicadores de tendência) da estratégia.

2.4 INDICADORES

Segundo Kaplan e Norton (1997), o sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da organização. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.

A medição de desempenho é a quantificação de quão bem as atividades dentro de um processo atingem uma meta especificada. Medir é importante: “O que não é medido, não é gerenciado”.

Um indicador de desempenho deve ser uma forma objetiva de medir a situação real contra um padrão previamente estabelecido e condensado. Ele só deve fazer sentido e utilizado pelo profissional completamente responsável por ele.

Os indicadores de desempenho são utilizados para:

- Verificar se a missão da empresa está sendo atingida;
- Apresentar as informações de forma rápida, com fácil interpretação por todos os segmentos da organização;

- Estabelecer prioridades;
- Controlar o planejamento;
- Estabelecer cronogramas realistas;
- Determinar necessidades de treinamento adicional;
- Decidir quando aumentar responsabilidades;
- Avaliar as necessidades e o impacto de mudanças;
- Enfim, entender o que está acontecendo.

Após fixar os objetivos do sistema de medição de desempenho (por que medir?) e as dimensões (variáveis-chave) que devem ter seu desempenho medido (o que medir?), é preciso definir um conjunto de indicadores que irão operacionalizar a medição de desempenho, ou seja, as medidas que serão usadas (como medir?).

O teste mais importante de qualquer informação será a utilidade, que é determinada pela relevância quanto a seus próprios objetivos, sua oportunidade, sua precisão e sua forma de apresentação.

Um dos maiores desafios na implantação de um sistema de avaliação de desempenho é a definição de quais indicadores melhor atendem às necessidades de informação dos gestores. Para Miranda e Silva (2002), não existe nenhuma receita para escolher os melhores indicadores de desempenho, importando sim demonstrar a realidade que se pretende conhecer com mais transparência.

Muitas empresas cometem o erro de querer medir tudo ou ter muitas medidas. O bom uso de poucos indicadores críticos traz mais resultado do que o excesso.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa e as experiências próprias permitem que o ser humano adquira conhecimento. Segundo Beuren e Longaray (2006, p. 40), monografia é um trabalho acadêmico que objetiva a reflexão sobre um tema ou problema específico e que resulta de um procedimento de investigação sistemática.

3.1 SÍNTESE DA ANÁLISE A SER REALIZADA

O objeto de estudo é limitado na condição de paróquia a qual é segmentada em pastorais que possui um coordenador responsável. Estes, por sua vez, são responsáveis por planejar, gerenciar e monitorar os processos, sob a supervisão do pároco e precisam de um desenvolvimento contínuo, pois se mal elaborados inibem seriamente a eficiência.

Segundo Gasques (2010), para obtenção de sucesso, se faz necessário treinar e preparar as pessoas. É preciso ter uma ação planejada, não basta ficar a espera, é necessário ir ao encontro dos dizimistas. Os resultados devem ser medidos, comparados a fim de mensurar a evolução ou involução do sistema.

Lucena (1992) considera que se o desempenho não for gerenciado, o negócio também não será administrado adequadamente. A finalidade básica da medição do desempenho é permitir que a organização perceba se está caminhando na direção correta.

A necessidade de avaliação de desempenho também está presente entre organizações do Terceiro Setor. Sendo que, como afirma Drucker (1994, p. 79), entidades sem fins lucrativos tendem a não priorizar o desempenho e os resultados, ainda que sejam “...muito mais importantes, e muito mais difíceis de medir e controlar nas instituições sem fins lucrativos do que na empresa”. Isto porque numa entidade com fins lucrativos tem-se o resultado financeiro, em que o lucro ou prejuízo são elementos determinantes para julgar o desempenho de modo concreto. Já entidades sem fins lucrativos precisam definir seu desempenho a partir da missão “...sem a qual desempenho é impossível, uma vez que ela define quais são os resultados em cada instituição”.

As organizações sem fins lucrativos necessitam utilizar medidas de avaliar e controlar a *performance* de suas atividades que não seja o lucro. Uma alternativa amplamente empregada, para tanto, é a utilização de avaliadores de *performance* que medem o funcionamento bem-sucedido de departamentos, programas e indivíduos.

A avaliação de *performance* e/ou desempenho pode ser verificada mediante alguns indicadores relevantes à organização como atendimento, motivação, treinamento, contribuição, participação e o confronto entre pontos fortes e pontos fracos, todos esses critérios exigidos para satisfação dos fiéis.

Segundo Oliveira (2001, p.92), pontos fortes e pontos fracos podem ser definidos como vantagens ou desvantagens estruturais controláveis pela empresa que favorecem ou não as oportunidades e ameaças do ambiente organizacional.

Os indicadores de desempenho são analisados sob os aspectos quantitativos e qualitativos. Os indicadores quantitativos podem ser financeiro, rentabilidade, produtividade e aplicação dos recursos. Quanto aos qualitativos, pode ser analisado o comprometimento no sentido de satisfazer os fiéis.

Um fato importante para fidelização das contribuições é a divulgação da prestação de contas. Segundo Bonowitz (2008), a pessoa que contribui com o dízimo tem o direito e a responsabilidade de saber onde seu dinheiro está sendo aplicado. Exige-se a transparência e divulgação das receitas/contribuições e despesas/gastos para que gere credibilidade dos contribuintes.

Conforme Oliveira (2001), a realidade da empresa é identificada por meio de um diagnóstico interno, feito de maneira estruturada e sistêmica às qualidades e as ineficiências da organização podem ser colocadas em evidência mediante a análise interna.

Para atingir a missão e os objetivos, as pessoas precisam estar de comum acordo para que os processos administrativos e as estratégias sejam convertidos em ação de modo que possam trabalhar juntas de modo eficiente.

3.2 PROCEDIMENTOS

Esta pesquisa, quanto aos procedimentos, é baseada na coleta de dados mediante pesquisa documental. Ferrari (1974, p. 228) coloca que “são fontes acabadas que não receberam ainda um tratamento analítico”. Segundo Prodanov

(2003, p. 25), estes dados “são chamados secundários por se tratarem de ‘dados de segunda-mão’ [...] são dados disponíveis e que não foram coletados especificamente para o nosso trabalho em particular”. Mas também se utilizou dados primários que, conforme Ferrari (1974), são de natureza inédita e foram recolhidos, organizados e formulados pelo pesquisador.

3.3 ABORDAGEM

A pesquisa, quanto à abordagem do problema é exploratória, porque, segundo GIL (2002, p. 41), procura proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.

3.4 BIBLIOGRAFIA

A pesquisa bibliográfica terá como roteiro elaborado com base na experiência de seu autor, cotejada com a experiência de outros autores sobre o assunto. Procura-se explorar bibliografias importantes que sejam direcionadas ao assunto proposto de modo que se possa avaliar, comparar, medir e mensurar os resultados.

3.5 COLETA

A coleta de informações dar-se-á por meio dos relatórios de prestação de contas da instituição e de relatórios de acolhimento do dízimo cedido pela pastoral. Para definir a população e amostras utilizar-se-á de dados estatísticos divulgados pelo IBGE.

3.6 ANÁLISE

A análise dos dados coletados de cunho econômico financeiro e também de cunho gerencial serão tabulados para que possam ser gerados relatórios e gráficos que permitam a análise esperada.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, relata-se a história da criação da Paróquia Nossa Senhora Rainha da Paz e a análise dos dados propostos nesta pesquisa.

4.1 HISTÓRIA DE CRIAÇÃO DA PARÓQUIA

Segundo registros no Livro Tombo da Paróquia Nossa Senhora Rainha da Paz datado em 14 de dezembro de 2006, encontra-se um testemunho da Sra. Paulina de Lima Ramos, a qual relata ter chegado à localidade em 15 de abril de 1978. Uma mulher de fé que fez amizade com os demais moradores e unidos fizeram crescer a devoção a Nossa Senhora, rezando e ensinando o terço às crianças até os mais idosos.

Em 1980, Dona Paulina começou a trabalhar na escola local e conquistou a amizade da diretora, a qual cedeu uma sala para a realização de cultos dominicais, novenas nas quartas-feiras e aos sábados realização de catequese. A comunidade começava a caminhar e a Paróquia Nossa Senhora do Monte Claro, Afonso Pena, São José dos Pinhais, Paraná que pertencia à Arquidiocese Metropolitana de Curitiba, abraçou a causa desta Comunidade Católica assim como de outras existentes na redondeza. Uma missa por bimestre era presidida pelo Padre Ernesto Zaramella a convite de Dona Paulina.

Surgiu a ideia de construir uma Capela próxima à escola, região central e em uma reunião com os líderes escolheram o nome da padroeira, Rainha da Paz.

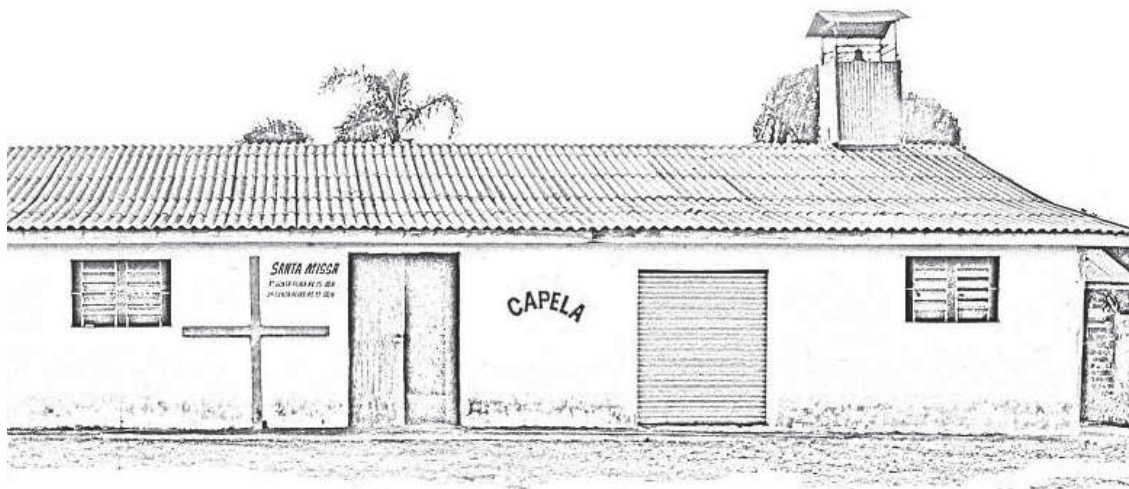
Em 1986, uma comissão constituiu-se a fim de organizar festas para compra do terreno e construção da Capela, porém esta comissão não obteve sucesso e se destituiu.

Em 1990, uma nova comissão foi organizada com o incentivo do Padre Carlos, o qual transmitiu muita força e coragem. Naquele ano, uma festa campal foi realizada onde a missa foi realizada em cima da carroceria de um caminhão.

Movidos pela fé e ousadia, os líderes foram até a Prefeitura pedir um terreno para construção da Capela e o prefeito em exercício atendeu ao pedido e cedeu quatro lotes para a construção.

Em 1991, o salão construído já estava coberto e as celebrações e catequese já se realizavam neste espaço comunitário.

Figura 8 – Foto Comunidade Matriz (Paróquia) construída em 1991.



Fonte: Arquivos da paróquia (2017)

Devido ao crescimento acelerado da região do Borda do Campo, com a implantação da montadora de automóveis Renault, a principal geradora de empregos e renda na região, muitas pessoas vieram se estabelecer nas proximidades e com isso outras Comunidades Católicas foram sendo criadas. Em 1997, surgiram boatos que a então Capela poderia se tornar Paróquia, visto que se situava em região central e destacava-se na organização e participação. As lideranças e os fiéis ficaram alegres e assustados ao mesmo tempo, pois se consideravam despreparados para tamanha responsabilidade.

Em 25 de dezembro de 1998, por meio de Decreto assinado por Dom Pedro Fedalto, Arcebispo de Curitiba e com o consentimento dos Párocos de Nossa Senhora do Monte Claro, Afonso Pena e de Nossa Senhora do Perpétuo Socorro, Jardim Primavera, de cujos territórios são desmembrados, cria-se a Paróquia Nossa Senhora Rainha da Paz, sito à Rua dos Monges Beneditinos, em Borda do Campo, São José dos Pinhais, Paraná, a qual gozará de todos os direitos e observará os deveres paroquiais.

Em sua constituição, ficaram pertencendo a esta Paróquia sete Capelas: Santa Terezinha, Nossa Senhora do Rocio, São Sebastião, São Benedito, Santo Antônio, São Francisco e Sant'Ana.

Dom Pedro Fedalto na mesma data, por meio de Portaria, nomeia o primeiro pároco o Sr. Padre José Aparecido Pinto que deu início as atividades em 7 de fevereiro de 1999 e permanece até 30 de junho de 2006. Em virtude das

necessidades espirituais da Paróquia, em 19 de setembro de 1999, é nomeado o Diácono Nilceu Bim da Arquidiocese de Curitiba para auxílio no ministério pastoral e exercerá a função em fraterna caridade e reverência ao Pároco.

Os párocos que sucederam José Aparecido foram: padre José Airtton de Oliveira (julho/2006 – março/2007); padre Jaime Shcmitz (abril/2007 – dezembro/2013); padre Ednilson Turozi de Oliveira (fevereiro/2014 – dezembro/2014); padre Paulo Henrique Sgarabotto (fevereiro/2015 – atual). Também no decorrer do tempo foram ordenados dois Diáconos permanente: o Sr. Márcio José Pelinski e o Sr. Nelson Aparecido que juntamente com o Diácono Nilceu exercem a função em fraterna caridade e reverência ao Pároco.

O Padre José Aparecido chegou muito entusiasmado e cativava as pessoas com facilidade, além das atribuições normais como pároco teve como objetivo lutar por uma construção da Igreja Matriz e, assim, a referência da Igreja Católica da Paróquia. Em outro terreno, cedido pela Prefeitura, sito à Rua Joana Percegon Zen, número 78, deu início à construção de salas de catequese e o salão paroquial, o qual, posteriormente, mudou-se da antiga Capela para este local, o qual se destina e se constitui o espaço definitivo da Igreja Matriz. A partir de então, passou a celebrar as missas no salão construído e com o compromisso da construção da Igreja, porém o padre, a pedido do Bispo, assumiu outra função na Arquidiocese de Curitiba e o novo pároco foi nomeado conforme sucessores relacionados anteriormente.

Atualmente, a Paróquia possui onze comunidades assim definidas: Comunidade São Benedito, São Sebastião, Santo Antônio, Santa Paulina, Santa Rita, Santa Ana e São Joaquim, Sagrado Corações, Nossa Senhora de Fátima – Jd. Hortências, Nossa Senhora de Fátima – Jd. Santana, Nossa Senhora Aparecida e a Comunidade Matriz assim definida como a referência na Paróquia.

Os demais párocos que o sucederam conseguiram, juntamente com o povo, manter a evangelização e a estrutura até então construída na gestão do Padre Aparecido, mas não conseguiram avançar para a construção da Igreja. Em meados de 2016, foi aprovado junto à Prefeitura Municipal o projeto de construção da Igreja Matriz a qual deu início às obras em fevereiro de 2017.

Figura 9 – Projeto Construção: Comunidade Matriz (Paróquia)



Fonte: Arquivos da paróquia (2017)

O pároco padre Paulo lança uma campanha para construção “Vamos juntos edificar a casa de Nossa Mãe: se cada um fizer a sua parte, a gente não para” Com Fé, Esperança e muito trabalho espera-se concluir a obra no ano de 2020 para comemoração de 20 anos da Paróquia Nossa Senhora Rainha da Paz.

4.2 DADOS CADASTRAIS DOS DIZIMISTAS

Descobriu-se durante a pesquisa que até meados 2016 a Pastoral do Dízimo da paróquia não possuía qualquer sistema de informatização. Tudo era manual. Recentemente, adotou-se um software para o controle dos dizimistas e dos dízimos o qual ainda está em fase inserção dos dados.

Segundo Tatto (2003, 69), não podemos mais pensar em uma organização sem a ajuda inestimável da informática. O computador passou a ser uma peça muito importante na organização administrativa quanto pastoral.

A Figura 10 mostra as informações que compõe os dados cadastrais dos dizimistas. Vejamos abaixo:

Figura 10 – Dados cadastrais

| Item | Descrição | Quantidade | Porcentagem |
|------|-------------------------------|------------|-------------|
| 1 | Quantidade de Cadastros | 1.585 | 100% |
| 2 | Contribuíram no período | 1.384 | 87% |
| 3 | Nunca Contribuíram no Período | 201 | 13% |
| 4 | Cadastro sem Rua | 239 | 15% |
| 5 | Cadastro sem CEP | 1.186 | 75% |
| 6 | Cadastro sem telefone | 374 | 24% |
| 7 | Cadastro Sem Data Nasc. | 386 | 24% |
| 8 | Cadastro sem e-mail | 1.450 | 91% |

Fonte: O Autor (2017)

Diante dos dados coletados, encontram-se estes números que definem a quantidade de dizimistas cadastrados no período analisado. Percebe-se que 13% dos fiéis cadastrados, os quais assumiram o compromisso da data do referido cadastro, nunca contribuíram uma vez se quer com o dízimo. Há muitos outros dados ausentes, tais como: rua, CEP, telefone, data de nascimento e e-mail.

A Figura seguinte de número 11 identifica a faixa etária dos dizimistas cadastrados e a maior concentração de fiéis está com idade entre 21 e 60 anos, os quais representam 69% dos cadastros. Os dizimistas apontados na tabela entre 0 e 20 anos, segundo relatos da Pastoral do Dízimo, advém de uma tentativa de implantação de Dízimo Mirim em algumas Comunidades em suma a Comunidade Sagrado Corações e a Comunidade São Sebastião. Um dado expressivo é que 24% não foi possível a identificação da idade devido à ausência no cadastro da data de nascimento dos mesmos.

Figura 11 – Faixa Etária dos Dizimistas

| Faixa Etária | | |
|------------------|-------------|-------------|
| Idade | Dizimistas | Porcentagem |
| 0 - 10 | 2 | 0% |
| 11 - 20 | 33 | 2% |
| 21 - 30 | 191 | 12% |
| 31 - 40 | 287 | 18% |
| 41 - 50 | 244 | 15% |
| 51 - 60 | 220 | 14% |
| 61 - 70 | 137 | 9% |
| 71 - 80 | 67 | 4% |
| 81 - 90 | 18 | 1% |
| Não identificada | 386 | 24% |
| TOTAL | 1585 | 100% |

Fonte: O autor (2017)

Considerando que no cadastro do dizimista não consta a data real do efetivo cadastro, estabeleceu-se como método para a elaboração da Figura 13 a data da primeira contribuição.

A célula AK37, da Figura 12, mostra o total de dizimistas que contribuíram pelo menos uma vez durante o período analisado e, diante destes dados, passa a ser conhecida a fidelidade dos dizimistas da Paróquia.

Os dizimistas com maior tempo de cadastro, ou seja, 36 meses correspondentes à data inicial desta pesquisa até a data fim são mostrados nesta tabela na célula A37. Sendo apontados 506 dizimistas e, dentre estes, apenas 32 contribuíram todos os meses sem interrupção, conforme mostra a célula A1. Em termos percentuais, estes números correspondem a 6% do total.

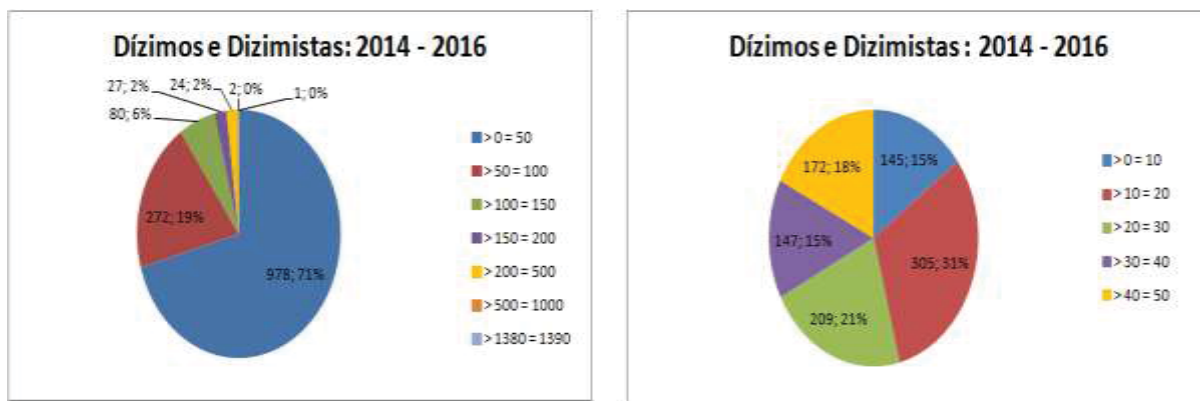
Uma entrevista realizada com a coordenação da Pastoral salientou-se que, esporadicamente, alguns dizimistas esquecem de contribuir em determinado mês e no mês seguinte entregam o dízimo referente a dois meses. Diante dessa afirmação, para fins de determinar a fidelidade ao dízimo, toma-se como padrão que o dizimista precisa contribuir pelo menos 9 vezes durante o ano. Com base neste padrão estabelecido para o dizimista, com 36 meses de cadastro, precisa-se que tenha contribuído no mínimo 27 vezes. Portanto, tem-se que 231 dizimistas com cadastro a 36 meses são fiéis ao dízimo e isto representa 46% do total.

Observa-se que mais da metade dos dizimistas não mantém uma fidelidade de contribuição para com Deus e a Igreja e isso gera uma instabilidade na arrecadação.

4.4 CONTRIBUIÇÃO EM VALORES

Apresenta-se abaixo dois gráficos, representados pela figura 13. O Gráfico da esquerda representa o total de dizimistas que contribuíram no período com contribuições que variam a partir de R\$ 0,00 a R\$ 1.390,00 e o Gráfico da direita é um desmembramento do gráfico da esquerda, para melhor compreender a faixa de valores das contribuições até R\$ 50,00.

Figura 13 – Gráfico com valores do dízimo



Fonte: O Autor (2017)

A análise que se obtém dos números dos gráficos é de que 978 dizimistas que correspondem a 71% contribuem com valores de até R\$ 50,00, sendo que destes, 145 contribuem com valores até R\$ 10,00.

Os dizimistas que contribuem com valores de R\$ 50,00 até R\$ 100,00 representam 19% e na faixa de R\$ 100,00 até R\$ 150,00 verifica-se 6%. O restante dos 4% contribui com valores que variam de R\$ 150,00 a R\$ 200,00 e existe um dizimista que contribui com aproximadamente R\$ 1.390,00.

Na Figura 14 abaixo, observa-se que o número de dizimistas que contribuíram manteve-se praticamente estável entre o período analisado e, em termos de valores, existiu uma pequena progressão em 2016. Neste ano, obteve uma média mensal de dízimo na escala de R\$ 31,00, porém há uma variação expressiva entre a menor contribuição e a maior contribuição do período. A variação, muitas vezes, pode estar atrelada ao grau de conhecimento evangélico do fiel. Os fiéis mais conscientizados contribuem com valores maiores e fiéis menos conscientizados contribuem com valores menores.

Figura 14 – Dizimistas e dízimos do período

| Ano | Dizimistas | Dízimos | Média Anual | Média Mensal | Maior contribuição | Menor Contribuição |
|------|------------|------------|-------------|--------------|--------------------|--------------------|
| 2014 | 1031 | 349.423,97 | 338,92 | 28,24 | 1.350,00 | 0,25 |
| 2015 | 996 | 339.067,05 | 340,43 | 28,37 | 2.200,00 | 0,65 |
| 2016 | 1002 | 372.736,06 | 371,99 | 31,00 | 2.200,00 | 0,90 |

Fonte: O autor (2017)

4.5 ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Segundo Assaf Neto (2003), a análise econômico-financeira pode variar conforme o interesse do analista e, para tanto, se utilizou da técnica da Análise Vertical e Horizontal sendo conceituada pelo autor como uma técnica simples de aplicação e ao mesmo tempo, a mais importante no que se refere à riqueza das informações geradas para a avaliação de desempenho empresarial.

A análise vertical do Demonstrativo de Entradas de Recursos exemplificada na Figura 15 mostra o grau de relevância de cada elemento em relação ao total de entradas. Já a análise vertical do Demonstrativo de Saídas de Recursos mostra o grau de relevância de cada elemento em relação ao total de Dízimos, Ofertas e Doações, visto que o objetivo desta pesquisa é analisar o quanto das entradas especificadas acima financiam as saídas. A análise horizontal mostra o grau de evolução de cada elemento entre si pertencente à demonstração.

Figura 15 – Demonstrativo de entradas e saídas de recursos

| Demonstrativo Paroquial - Entradas e Saídas de Recursos | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|
| ENTRADAS | | | | | | | | | | |
| Descrição | | 2014 | A.V. (%) | A.H. (%) | 2015 | A.V. (%) | A.H. (%) | 2016 | A.V. (%) | A.H. (%) |
| Dízimo | | 349.423,97 | 58,77 | 100 | 339.067,05 | 64,23 | 97,04 | 372.736,06 | 54,03 | 106,67 |
| Ofertas | | 62.718,47 | 10,55 | 100 | 57.595,40 | 10,91 | 91,83 | 65.325,44 | 9,47 | 104,16 |
| Doações | | 12.930,00 | 2,17 | 100 | 8.344,94 | 1,58 | 64,54 | 9.316,72 | 1,35 | 72,06 |
| Sub Total | | 425.072,44 | 71,50 | 100 | 406.007,39 | 76,72 | 95,28 | 447.378,22 | 64,85 | 105,26 |
| Bingo, Festas e Promoções | | 158.707,14 | 26,69 | 100 | 114.894,81 | 21,76 | 72,39 | 224.547,82 | 32,55 | 141,49 |
| Taxas, Espórtulas, Lojinha | | 10.752,40 | 1,81 | 100 | 7.994,80 | 1,51 | 74,35 | 17.934,05 | 2,60 | 166,79 |
| Sub Total | | 169.459,54 | 28,50 | 100 | 122.889,61 | 23,28 | 72,62 | 242.481,87 | 35,15 | 143,09 |
| TOTAL ENTRADAS | | 594.531,98 | 100,00 | 100 | 627.897,00 | 100,00 | 88,79 | 689.860,09 | 100,00 | 116,03 |
| SAÍDAS | | | | | | | | | | |
| Descrição | | 2014 | A.V. (%) | A.H. (%) | 2015 | A.V. (%) | A.H. (%) | 2016 | A.V. (%) | A.H. (%) |
| TRABALHISTA | Salários Padres | 51.347,16 | 12,08 | 100 | 41.554,30 | 10,26 | 80,93 | 32.183,91 | 7,19 | 62,68 |
| | Salários Funcionários | 34.208,79 | 8,05 | 100 | 33.408,52 | 8,25 | 97,66 | 48.189,32 | 10,77 | 140,87 |
| | Verbas Trabalhistas (INSS, FGTS, Sindicato, IRRF, Férias, PIS) | 26.558,74 | 6,25 | 100 | 22.534,94 | 5,56 | 84,85 | 35.242,62 | 7,88 | 132,70 |
| | Planos de Saúde | 12.216,71 | 2,87 | 100 | 9.716,62 | 2,40 | 79,54 | 6.324,74 | 1,41 | 51,77 |
| | VR Funcionários | 6.298,50 | 1,48 | 100 | 7.499,50 | 1,85 | 119,07 | 11.344,00 | 2,54 | 180,11 |
| | V.T | 130,00 | 0,03 | 100 | 325,60 | 0,08 | 250,46 | 1.970,28 | 0,44 | 1.515,60 |
| Subtotal | | 130.759,90 | 30,76 | 100 | 115.039,48 | 28,40 | 87,98 | 135.254,87 | 30,23 | 103,44 |
| PASTORAL | Material Pastoral | 79.658,32 | 18,74 | 100 | 57.347,37 | 14,16 | 71,99 | 81.280,38 | 18,17 | 102,04 |
| | Espórtulas de Missas / Casamentos | 2.430,30 | 0,57 | 100 | 1.100,00 | 0,27 | 45,26 | 3.630,00 | 0,81 | 149,36 |
| | Formação / Retiros / Reuniões | 15.793,07 | 3,72 | 100 | 9.907,50 | 2,45 | 62,73 | 10.718,15 | 2,40 | 67,87 |
| | Ajuda de Custo | 1.805,00 | 0,42 | 100 | 150,00 | 0,04 | 8,31 | 2.810,00 | 0,63 | 155,68 |
| Subtotal | | 99.686,69 | 23,45 | 100 | 68.604,87 | 16,91 | 68,72 | 98.438,53 | 22,00 | 98,76 |
| ESTRUTURA | Material Expediente / Escritório | 10.708,20 | 2,52 | 100 | 2.247,21 | 0,55 | 20,99 | 3.921,02 | 0,88 | 36,62 |
| | Telefone | 7.802,25 | 1,84 | 100 | 7.216,22 | 1,78 | 92,49 | 5.045,31 | 1,13 | 64,66 |
| | Copel | 6.180,98 | 1,45 | 100 | 9.589,18 | 2,37 | 155,14 | 9.378,82 | 2,10 | 151,74 |
| | Sanepar | 7.483,70 | 1,76 | 100 | 8.978,92 | 2,22 | 119,98 | 12.269,35 | 2,74 | 163,95 |
| | Vigilância e Limpeza | 25.318,81 | 5,96 | 100 | 34.820,96 | 8,60 | 137,53 | 23.848,28 | 5,33 | 94,19 |
| | Manutenção e Conservação | 79.627,70 | 18,73 | 100 | 20.470,31 | 5,05 | 25,71 | 37.846,45 | 8,46 | 47,53 |
| | Honorários Contábeis | 3.260,50 | 0,77 | 100 | 6.227,07 | 1,54 | 190,99 | 3.354,33 | 0,75 | 102,88 |
| | Transporte | 2.750,00 | 0,65 | 100 | 2.656,10 | 0,66 | 96,59 | 2.766,00 | 0,62 | 100,58 |
| | Pedágio | 522,80 | 0,12 | 100 | 1.750,32 | 0,43 | 334,93 | 2.517,93 | 0,56 | 481,81 |
| | Despesas Casa Paroquial | 10.204,38 | 2,40 | 100 | 10.168,16 | 2,51 | 99,65 | 14.129,24 | 3,18 | 138,46 |
| | Despesas c/ Veículos | 14.161,29 | 3,33 | 100 | 15.412,16 | 3,81 | 108,83 | 20.140,60 | 4,50 | 142,22 |
| | Despesas Diversas | 15.728,45 | 3,70 | 100 | 24.023,30 | 5,93 | 152,74 | 4.090,40 | 0,91 | 26,01 |
| Subtotal | | 183.748,86 | 43,23 | 100 | 143.559,91 | 35,45 | 78,13 | 139.307,73 | 31,14 | 75,81 |
| Social - Caritativa (Doações) | | 32.008,50 | 7,53 | 100 | 23.295,71 | 5,75 | 72,78 | 8.716,66 | 1,95 | 27,23 |
| Subtotal | | 32.008,50 | 7,53 | 100 | 23.295,71 | 5,75 | 72,78 | 8.716,66 | 1,95 | 27,23 |
| Missionária Repasse a Diocese | | 60.557,79 | 14,25 | 100 | 59.990,30 | 14,81 | 99,06 | 55.956,42 | 12,51 | 92,40 |
| Subtotal | | 60.557,79 | 14,25 | 100 | 59.990,30 | 14,81 | 99,06 | 55.956,42 | 12,51 | 92,40 |
| TOTAL DE SAÍDAS | | 506.761,74 | 119,22 | 100 | 410.390,27 | 101,33 | 80,98 | 437.674,21 | 97,83 | 86,37 |

Fonte: O autor (2017)

4.5.1 Análise Vertical

Em 2014, as entradas de dízimos, ofertas e doações de elementos que expressam a Fé é representado por 71,50% e as entradas que representam a confraternização comunitária que são os Bingos, Festas e Promoções participam com uma fatia de 26,69% e as taxas de administração dos sacramentos representam 1,81%, perfazendo um total de 100%. Sendo que os elementos de maior relevância são os dízimos com 58,77% do total das entradas.

A aplicação dos recursos representados pelas saídas para uma melhor análise agrupa-se em três blocos a saber: trabalhista, pastoral e estrutura, além da parte social e missionária.

Quanto à análise das saídas do ano de 2014, constata-se que o grupo estrutural é o que mais consome recursos representando 43,23%, seguido da questão trabalhista com 30,76%, pastoral com 23,45%, missionária com 14,25% e a social com 7,53%. Diante dos dados apresentados, observa-se que no ano de 2014 os recursos oriundos dos dízimos, ofertas e doações é insuficiente para suprir todas as saídas. Sendo que aproximadamente 20% das saídas foi financiada por recursos oriundos de bingos, festas e/ou promoções.

Em 2015, percebe-se que os dízimos em relação ao total de entradas é maior que o ano anterior devido a uma retração nas festas, bingos e promoções deste ano.

Quanto à análise das saídas, constata-se que há um corte de despesas e os dízimos, ofertas e doações que financiam quase integralmente as saídas. Apenas 1,33% sendo financiada por outros recursos.

Em 2016, os bingos, festas e promoções tiveram uma representatividade maior em relação ao total de entradas e, conseqüentemente, diminuiu a representação dos dízimos, ofertas e doações neste ano.

Em relação às saídas de 2016, as partes trabalhista e pastoral mantiveram-se relação estável, contudo, a parte Estrutura apresenta queda representando 31,14% ao total de dízimos, ofertas e doações. E neste ano, o total das saídas é financiado pelos dízimos, ofertas e doações.

4.5.2 Análise Horizontal

Percebe-se que na análise horizontal do período verificado de 2014 a 2016, a Paróquia teve em 2015 uma forte queda em torno de 12%. No entanto, em 2016 estabilizou em relação a 2014 e ainda cresceu aproximadamente 16%. Os dízimos no período cresceram em torno de 7%, as ofertas em torno de 4% e os bingos, festas e promoções cresceram 41% em relação a 2014.

Quanto às saídas, nota-se que há uma estabilidade no grupo trabalhista e pastoral sendo irrelevantes os percentuais apontados. Nota-se uma diminuição acentuada no grupo Estrutura o que significa um corte de gastos em torno de 25% quando comparado com o ano de 2014.

Observa-se também uma expressiva diminuição na parte caritativa, ou seja, na parte social em aproximadamente 73% e a parte missionária em torno de 8% de redução.

4.5.3 Resumo Econômico-Financeiro

Na Figura 16 se consolida os elementos de saídas para que de forma sintética visualize as três dimensões do dízimo a qual os recursos devem ser aplicados.

Confirma-se através dos dados que a Dimensão Eclesial consome a maior parte dos recursos e a dimensão caritativa reconhecida pela CNBB como a dimensão constitutiva da missão da Igreja e expressão irrenunciável da sua própria essência não recebe a mesma atenção. Na Paróquia Rainha da Paz há um diminuição na aplicação dos recursos nas três dimensões entre 2014 e 2016, porém a que mais sofre é a dimensão caritativa, ou seja, os pobres, marginalizados e excluídos.

Figura 16 – Demonstrativo consolidado de entradas e saídas de recursos

| Resumo do Demonstrativo Paroquial - Entradas e Saídas de Recursos | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|
| Descrição | | 2014 | A.V. (%) | A.H. (%) | 2015 | A.V. (%) | A.H. (%) | 2016 | A.V. (%) | A.H. (%) |
| ENTRADAS | Dízimos | 349.423,97 | 82,20 | 100 | 339.067,05 | 83,72 | 97,04 | 372.736,06 | 83,32 | 106,67 |
| | Ofertas | 62.718,47 | 14,75 | 100 | 57.595,40 | 14,22 | 91,83 | 65.325,44 | 14,60 | 104,16 |
| | Doações | 12.930,00 | 3,04 | 100 | 8.344,94 | 2,06 | 64,54 | 9.316,72 | 2,08 | 72,06 |
| | TOTAL ENTRADAS | 425.072,44 | 100,00 | 100 | 405.007,39 | 100,00 | 95,28 | 447.378,22 | 100,00 | 105,25 |
| SAÍDAS | Dimensão Eclesial | 414.195,45 | 97,44 | 100 | 327.104,26 | 80,77 | 78,97 | 373.001,13 | 83,37 | 90,05 |
| | Dimensão Caritativa | 32.008,50 | 7,53 | 100 | 23.295,71 | 5,75 | 72,78 | 8.716,66 | 1,95 | 27,23 |
| | Dimensão Missionária | 60.557,79 | 14,25 | 100 | 59.990,30 | 14,81 | 99,06 | 55.956,42 | 12,51 | 92,40 |
| | TOTAL DE SAÍDAS | 506.761,74 | 119,22 | 100 | 410.390,27 | 101,33 | 80,98 | 437.674,21 | 97,83 | 86,37 |

Fonte: O autor (2017)

4.6 DIAGNÓSTICO PASTORAL

Realizou-se uma pesquisa com as lideranças da Paróquia Nossa Senhora Rainha da Paz, conforme questionário no APENDICE I, contendo oito questões descritivas a fim de identificar o conhecimento e/ou a conscientização dos líderes a respeito do assunto dízimo.

Participaram da pesquisa 88 lideranças que desenvolvem atividades na Igreja, tais como: catequistas, ministros, mensageiras de capelinhas, cantores, agentes do dízimo e da liturgia, entre outros. Para fins de avaliação das respostas, criou-se um gabarito, APENDICE II, com as respostas consideradas adequadas perante as experiências do dízimo.

As respostas foram tabuladas como se observa na Figura 17 abaixo:

Figura 17 – Questionário pastoral - conscientização

| Questões | Adequada | | Conduz a adequada | | Equivocada | | Não opinaram | | Total |
|--------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------|------------|------------|------------|--------------|-----------|------------|
| 1. O que é o dízimo ? | 15 | 17% | 37 | 42% | 32 | 36% | 4 | 5% | 88 |
| 2. Quem "inventou" o dízimo? | 14 | 16% | 3 | 3% | 64 | 73% | 7 | 8% | 88 |
| 3. O Dízimo é uma obrigação? | 23 | 26% | 1 | 1% | 61 | 69% | 3 | 3% | 88 |
| 4. Quem deve ser dizimista? | 63 | 72% | 5 | 6% | 13 | 15% | 7 | 8% | 88 |
| 5. Por que, para algumas pessoas é tão difícil dar o dízimo? | 23 | 26% | 22 | 25% | 32 | 36% | 11 | 13% | 88 |
| 6. Qual a importância do dízimo para a comunidade (Igreja)? | 20 | 23% | 31 | 35% | 33 | 38% | 4 | 5% | 88 |
| 7. Alguém está dispensado de ser dizimista? | 63 | 72% | 3 | 3% | 15 | 17% | 7 | 8% | 88 |
| 8. O dízimo deve ser individual ou familiar? | 37 | 42% | 20 | 23% | 25 | 28% | 6 | 7% | 88 |
| Total | 258 | 37% | 122 | 17% | 275 | 39% | 49 | 7% | 704 |

Fonte: O autor (2017)

O questionário resultou em 704 ocorrências, sendo 39% consideradas respostas equivocadas, 17% condiz a uma resposta correta, 37% foram tidas como respostas adequadas e 7% não souberam opinar e deixaram em branco.

Observa-se que apenas 15% das lideranças souberam responder o que é dízimo e 23% qual a sua importância dentro da igreja.

Identifica-se também na tabela que 72% informaram que todos os batizados devem ser dizimistas e ninguém está dispensado, porém 69% alega que dar o dízimo não é obrigação.

4.7 TERRITÓRIO E POPULAÇÃO POTENCIAL

O Município de São José dos Pinhais é dividido em sete Distritos Administrativos, a saber: Borda do Campo de São Sebastião, Cachoeira de São José, Campo Largo da Roseira, Colônia Murici, Marcelino, Sede e São Marcos.

A população do Município de São José dos Pinhais, segundo o Censo realizado pelo IBGE em 2010, é de 264.210 habitantes. No site oficial da Prefeitura do município consta uma projeção populacional da Região Metropolitana de Curitiba e, nesta projeção, o Município de São José dos Pinhais é apontado com 337.368 habitantes em 2020. Com base nos dados apontados pelo IBGE e pela Prefeitura Municipal, utiliza-se a técnica de proporção e encontra-se a população estimada em 2016 de 308.105 habitantes.

Segundo registros constantes no Livro Tombo da Paróquia Nossa Senhora Rainha da Paz, datado em 14 de dezembro de 2006, o território pertencente à Paróquia é muito semelhante ao território do Distrito de Borda do Campo de São Sebastião, criado pela Lei Estadual nº 8.431, de 12 de dezembro de 1986. A Figura 18 abaixo refere-se ao território da Paróquia e possui os seguintes limites: “Partindo da BR 277, junto à Academia da Polícia Militar, segue pela Rua Marechal Hermes até o Rio Pequeno e, por este, até o contorno da BR 116. Por este contorno, rumo à Colônia Murici, até a altura da chácara dos Trevisan, seguindo-se pela estrada que leva à estrada do Mergulhão e por esta, ao alto da serra, divisa com o município de Morretes, até a divisa com Piraquara, descendo, então, o rio Itaqui até o Guatupê. Do rio Itaqui, na estrada do Guatupê, segue pela Rua Sebastiana Santana Fraga e Rua Municipal e ao ponto inicial.”

Figura 18 – Mapa Paróquia Nossa Senhora Rainha da Paz



Fonte: Arquivo da paróquia (2017)

O território, objeto de estudo desta pesquisa, é contemplado no Distrito Administrativo de Borda do Campo de São Sebastião e, segundo dados do Censo 2010 para este Distrito, a população é de 28.572 habitantes. Utiliza-se da mesma técnica de proporção, conforme citado anteriormente e define que a população estimada do Distrito em 2016 é de 33.319 habitantes.

Ainda segundo dados do IBGE, 63,29% da população do Município pertencem à religião Católica Apostólica Romana e 63,20% do total da população católica tem faixa etária entre 20 a 69 anos. Sendo assim, a população católica em potencial, idade entre 20 e 69 anos, para a contribuição com o dízimo é de aproximadamente 13.326, conforme demonstrado na Figura 19.

Figura 19 – Dados da população – Potencial

| Dados | Censo 2010 | Estimativa 2016 | Projeção 2020 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------|---------------|
| População Total Município | 264.210 | 308.105 | 337.368 |
| População Total do Distrito Borda do Campo de São Sebastião | 28.572 | 33.319 | 36.483 |
| População Religião Católica entre 20 e 69 anos | 105.671 | 123.227 | 134.931 |
| População Religião Católica do Distrito Borda do Campo de São Sebastião entre 20 e 69 anos | 11.427 | 13.326 | 14.592 |

Fonte: O autor (2017)

4.8 INDICADORES

O mais importante do que tentar apurar “lucros” é calcular e informar uma variedade de indicadores não-financeiros que dão uma visão mais clara e real dos acontecimentos. A melhoria destes certamente refletir-se-á positivamente nos relatórios financeiros.

Sendo assim, diante dos resultados encontrados nesta pesquisa estabelece indicadores de desempenho que melhor atendem às necessidades de informação dos interessados.

- Lideranças dizimistas / Total de lideranças;
- Dizimistas / População Potencial;
- Cadastros completos / Total de cadastros;
- Dizimistas ativos / Total de cadastros;
- Contribuição do dizimista / Ano
- Total de dízimos / Recursos destinados à Dimensão Eclesial
- Total de dízimos / Recursos destinados à Dimensão Missionária
- Total de dízimos / Recursos destinados à Dimensão Caritativa
- Total de dízimos / Total de saídas de recursos
- Prestação de Contas Mensal

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa é resultado da necessidade de identificar as fontes de recursos e de medir o desempenho da Pastoral do Dízimo na Paróquia Nossa Senhora Rainha da Paz, bem como estabelecer indicadores de desempenho que auxiliem na gestão da Pastoral do Dízimo. Assim, o estudo pretendeu analisar os dados econômicos e não econômicos da Instituição a fim de alertar para à necessidade gerencial das informações e, com isso, alertar para à necessidade de medir o desempenho, pois o que não é medido não pode ser gerenciado.

A satisfação dos dizimistas deve ser a meta principal dos agentes e, para atingi-la, a participação torna-se indispensável nesta tarefa pastoral. Percebeu-se que a instituição procura fortalecer o Dízimo, porém há ausência de muitas informações cadastrais dos dizimistas, a qual impossibilita conhecê-los e também prejudica o desenvolvimento de plano de conscientização. Em primeiro lugar, faz-se necessária a atualização cadastral de todos os membros e a alimentação do software escolhido para o gerenciamento das informações.

Poucos são os dizimistas que contribuem mensalmente e, desta forma, há uma certa infidelidade para com o compromisso assumido. Constata-se na pesquisa de opinião realizada com as lideranças que o conhecimento sobre o assunto ainda é muito pequeno. É preciso iniciar formação permanente com todos os agentes de pastorais, pois à medida que as lideranças expressem a fé por meio do dízimo e testemunhem das graças recebidas do Senhor, certamente os fiéis dizimistas tendem a se fortalecer e aqueles que ainda não são dizimistas, provavelmente, farão a experiência.

Constata-se ainda a necessidade de realização de eventos para obtenção de recursos para atender às necessidades básicas – operacional – da igreja. Contudo, com organização e com um acompanhamento de medição do desempenho é possível reverter este cenário e fortalecer o dízimo da paróquia.

A melhoria na arrecadação de dízimos exige uma ação constante dos agentes de pastoral. Quanto mais exigente é a pastoral, mais necessária se faz a conscientização. É um processo interminável e leva muito tempo para o povo aderir, mas vale a pena iniciá-lo.

Por fim, recomenda-se futuras pesquisas que avaliem a situação dessas organizações, mas principalmente que consigam utilizar metodologias de pesquisa-

ação para a implementação de mudanças de gestão e disseminação do conhecimento acerca de planejamento estratégico e avaliação de desempenho.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russel L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.
- AMARAL, Roniere Ribeiro do. **Milagre político: catolicismo da libertação**. São Paulo: Annablume, 2010.
- ANSOFF, Igor H.; **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ANTONIAZZI, Alberto. **A Coordenação Pastoral Diocesana: critérios teológicos e questões práticas**. Belo Horizonte, 1999.
- BERLINER, Callie.; BRIMSON, James A.. **Gerenciamento de Custos em Indústrias Avançadas**. São Paulo: T.A.Queiroz, 1992.
- BOMPANI, Padre Alfieri Eduardo. **Caminho de vida - preparação para a crisma**. Livro 2. São Paulo: Santuário, 2011.
- BONOWITZ, Dom Bernardo. **Um monge fala sobre o dízimo**. Juiz de Fora: Subianco, 2008.
- COMBY, Jean. História da Igreja II. **Do século XV ao século XX**. São Paulo: Loyola, 1994.
- CONFERÊNCIA NACIONAL DOS BISPOS DO BRASIL. **14ª Assembleia Geral da CNBB**, São Paulo, Itaici, 1974.
- CONFERÊNCIA NACIONAL DOS BISPOS DO BRASIL. **Diretrizes Gerais da Ação Evangelizadora no Brasil 2015-2019**. Estudos da CNBB, 102. 1. ed. São Paulo: Paulinas, 2015.
- CONFERÊNCIA NACIONAL DOS BISPOS DO BRASIL. **O dízimo na comunidade de fé: orientações e propostas**. Estudos da CNBB, 106. 1. ed. Brasília: Publicações CNBB, 2016.
- CUNHA, Cristiano J.C.A. **Planejamento Estratégico: uma abordagem prática**. Florianópolis: Tese (doutor) – UFSC. Programa de Pós Graduação em Eng. Da Produção.
- DELLA CAVA, Ralph. **Igreja e Estado no Brasil do século XX**. Estudos Cebrap, 1975.
- DIOCESE DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS. **Manual de Administração e Economia**. Publicações da Diocese, 2015.
- DRUCKER, P. F. **Administração de Organizações sem fins lucrativos. Princípios e práticas**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- FERRARI, Trujillo. A. **Metodologia da Ciência**. 3. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

GASQUES, Jerônimo. **Como organizar o dízimo: experiências pastorais de um novo ardor missionário**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

GASQUES, Jerônimo. **Novo manual do agente do dízimo**. Guarapuava: Pão e Vinho, 2010.

GAUDIUM ET SPES. **Constituição Pastoral do Concílio Ecumênico Vaticano II Sobre a Igreja no Mundo Actual**. 23. ed. São Paulo: Paulinas, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento Orientado para o Mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recurso e “cultura” com as oportunidades do ambiente externo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **A Estratégia em ação: *balanced scorecard***. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **Organização orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KOTLER, Michael. E.; MONTEGOMERY, Cynthia A.. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

L'Osservatore Romano. Anuário Pontifício 2017 revela os dados da Igreja no mundo. Disponível em: http://br.radiovaticana.va/news/2017/04/07/anu%C3%A1rio_pontif%C3%ADcio_2017_revela_os_dados_da_igreja_no_mundo/1304226, acesso em 01/06/2017.

LONGARAY, André Andrade; BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho: método e acompanhamentos**. São Paulo: Atlas, 1992.

MADUREIRA, Aristides Luis. **Pastoral da partilha: manutenção**. 2. ed. Uberlândia: A Partilha, 2012.

MAIMONE, Dom José Maria. **Dízimo: histórias e testemunhos**. Guarapuava: Pão e Vinho, 2012.

MAINWARING, Scott. **A Igreja Católica e a Política no Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

MIRANDA, Luiz C.; SILVA, José D.G. **Medição de desempenho**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NETO, Alexandre Assaf. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PARÓQUIA N.SRA. RAINHA DA PAZ. **Livro Tombo**. São José dos Pinhais. 2006

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS FILHO, P. **Sucesso Empresarial Planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PANAZZOLO, João. **Missão para todos: introdução a missiologia**. São Paulo: Paulus, 2006.

PAULO, V. I. Declaração Dignitatis Humanae sobre a Liberdade Religiosa. **Documentos do Vaticano II**. Roma: 1965. Disponível em http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_decl_19651207_dignitatis-humanae_po.html#, acesso em 01/06/2017.

PIERUCCI, Antônio Flávio. **A igreja católica: 1945-1970**. São Paulo: Difel, 2007.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campos, 1990.

POULAT, Émile. **Catolicismo e modernidade: um processo de exclusão mútua**. Petrópolis, 1992

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS. **Demografia**. Disponível em: <http://www.sjp.pr.gov.br/a-cidade/>, acesso 01/05/2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Manual de metodologia científica**. Feevale, 2003.

SANCHEZ, Wagner Lopes; PASSOS, João Décio. **Dicionário do Vaticano II**. São Paulo, 2015.

SERBIN, Kenneth. **Padres Celibato e Conflito Social. Uma história da igreja católica no Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

SOARES, Cristina R.D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard* para pequenas empresas. 2001**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

TATTO, Antoninho. **Plano de amor: auto-sustentação, administração da igreja, plano de manutenção**. São Paulo: O Recado, 2003.

APÊNDICE - I

Diagnóstico Pastoral - Conscientização

| |
|-------------------------------|
| Nome: |
| Comunidade: |
| Pastoral ou Movimento: |

1. O que é o dízimo?
2. Quem “inventou” o dízimo?
3. O dízimo é uma obrigação?
4. Quem deve ser dizimista?
5. Por que, para algumas pessoas, é tão difícil dar o dízimo?
6. Qual a importância do dízimo para a comunidade (Igreja)?
7. Alguém está dispensado de ser dizimista?
8. O dízimo deve ser individual ou familiar?



PARA REFLETIR

Gratuidade para com Deus (1 Tm 6, 10);

Generosidade e Alegria (2 Cor 9,7s);

OFERECIMENTO DE SI MESMO

“Recebei, Senhor, minha liberdade, minha memória, minha inteligência e toda a minha vontade. Tudo o que tenho e possuo de ti me veio: tudo te devolvo e entrego sem reserva, para que a tua vontade tudo governe. Dá-me somente o teu amor e tua graça e nada mais te peço, pois já serei bastante rico. Amém!” (Santo Inácio de Loyola).

APENDICE – II

**Gabarito com Resposta Adequada ao Diagnóstico Pastoral –
Conscientização**

1. Dízimo é a expressão da fé.
2. O Dízimo não é inventado. Dízimo surge espontaneamente à medida que o fiel reconhece as graças que Deus proporciona.
3. Sim. Pois o Código de Direito Canônico estabelece que todo batizado tem obrigação de prover as necessidades da Igreja.
4. Todos os batizados.
5. É difícil devido à falta de fé.
6. É importante para evangelização.
7. Todos os batizados são obrigados.
8. O dízimo deve ser individual.

ANEXO I

Lei 8.431 - 12 de Dezembro de 1986

Publicado no Diário Oficial nº. 2425 de 15 de Dezembro de 1986

Súmula: Cria no Município de São José dos Pinhais, o Distrito Administrativo de Borda do Campo de São Sebastião, com sede na localidade de Borda do Campo.

A Assembleia Legislativa do Estado do Paraná decretou e eu sanciono a seguinte lei:

Art. 1º. Fica criado, no município de São José dos Pinhais, o Distrito Administrativo de Borda do Campo de São Sebastião, com sede na localidade de Borda do Campo e com as seguintes divisas:

"O Ponto de partida, cravou-se na estrada de Piraquara com o Rio Itaquí; deste ponto segue pelo Rio Itaquí, dividindo com o Município de Piraquara no quadrante SE, numa distância de 14,5 km até encontrar a cabeceira do mesmo rio; daí por linha seca, na Serra do Emboque, segue dividindo com o Município de Piraquara, numa distância de 5 km até encontrar a divisa do Município de Morretes; deste ponto ainda por linha seca, na Serra do Emboque, segue dividindo com o Município de Morretes, numa distância de 13 km até encontrar a estrada que vai ao lugar denominado Capão Grosso; deste ponto segue dividindo pela estrada para Capão Grosso, numa distância de 8 km até encontrar o Rio Pequeno; daí segue dividindo pelo Rio Pequeno, numa distância de 19km até encontrar o prolongamento da Rua Marechal Hermes; deste ponto segue pelo prolongamento da Rua Marechal Hermes, dividindo com os loteamentos Vila Santa Rosa, Jardim Reago, Jardim Esmeralda e Jardim Cruzeiro do Sul, numa distância de 2,5 km até encontrar o Rio Itaquí.

Art. 2º. Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

PALÁCIO DO GOVERNO EM CURITIBA, em 12 de dezembro de 1986.

João Elisio Ferraz de Campos

Governador do Estado

Waldemar Allegretti

Secretário de Estado da Justiça